الفصل الأول

مقدمة عامة للدراسة

الفصل الأول

مقدمة عامة للدراسة

يتميز العالم الحاضر بكثير من التغير وحالة عدم الثبات والاستقرار بسبب التقدم السريع جداً في كافة مجالات الحياة ، وأصبح العالم برمته ينحصر في جهاز صغير الحجم ،يدعى الحاسوب، والذي كان بالأمس بعيد المنال صار قريباً جداً ، بفضل التقدم والتطور في وسائل التكنولوجيا وعالم الاتصالات ، ومع هذا التقدم الحضاري المتسارع ، كان لا بد من تطوير الأساليب التربوية التي تتناسب وهذا التقدم ، نظراً لما للإداري من تأثير كبير في سلوك العاملين، فالمدير يعمل ضمن جماعة ، يؤثر فيهم ويتأثر بهم وهو الذي يعمل على توجيه نشاط الأفراد العاملين الذين يقودهم لتحقيق الأهداف التربوية.

تعد القيادة من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات ، و تزايدت أهميتها في العصر الحاضر بشكل ملحوظ ، وأصبح تحقيق أهداف المنظمة ودوام نجاحها متوقفا على القيادة الناجحة (حريم،2010)،وتتميز المنظمات التربوية برسالتها التعليمية التي تثير طاقات العاملين ودوافعهم ، وتشجع النمو المهني والثقة بالنفس والاعتزاز بالذات ، وتعمل على تطوير ثقافة خاصة بها تعتمد على الانفتاح والمشاركة والرعاية والثقة بأفرادها(دواني،2013).

إن القيادة لها دور كبير في التأثير في سلوك العاملين ، وقد يكون هذا التأثير إيجابياً أو سلبياً، وربما يؤدي إلى بث روح التعاون والإخاء والإبداع والرغبة في أداء العمل في العاملين ، وقد يزيد الشعور بالإحباط والرغبة في عدم التعاون (القريوتي ومبارك،2005)، لذا ينظر للقيادة بأنها فن معاملة الطبيعة البشرية، والتأثير في سلوك الأتباع ؛ لتوجيههم وتعديل سلوكهم ،نحو الاتجاه المرغوب .

لقد نالت القيادة التحويلية شهرة واسعة في أوساط الباحثين لأنها تعتمد على الإثارة المتبادلة بين القادة والأتباع ، تسعى إلى تحويل الأتباع إلى قادة ، والقادة إلى رموز أخلاقية ، لذا تهتم القيادة التحويلية بالقيم النهائية مثل الحرية والعدالة والمساواة والأخوة ، والقائد الذي يستطيع أن يحفز الأتباع ويثير اهتمامهم حول رسالة المنظمة وأهدافها ، ويغير من اتجاهاتهم في العمل ، من الاهتمام بالمصالح الشخصية ،إلى الاهتمام بالمصالح العامة ،يعد قائداً تحويلياً،إذ يسعى القائد مع الأتباع لرفع كل منهما الآخر إلى مستويات أعلى من الدافعية الأخلاقية (دواني،2013) ، وحظيت القيادة الأخلاقية في النظام التربوي باهتمام خاص لدورها الكبير في التأثير في المستوى الأخلاقي للمجتمع ككل (الشريفي والتنح،2011).

إن الأخلاق ترتبط بالسلوك الإنساني بصفة عامة ، وهي تحمل في مضمونها عادات وقيم وأفعال ينبغي للإنسان التحلي بها في حياته ، لذا فهي تعني الممارسة العملية المستمرة للفضائل والقيم السامية ضمن مبادئ ومعايير ثابتة ، هذه المعايير والمبادئ تقود بمجملها إلى حياة فاضلة سعيدة (التلوع ،1995) .فالأخلاق تظهر في سلوك الفرد مع أقرب الناس وأبعدهم عنه ، فهو يمارس سلوكه ليس من أجل الشهرة أو الحصول على المال ، أو العلم ، أو السياسة ، وإنما حسب ما يقتضيه الواجب ، فالأخلاق تتعلق دائما بما ينبغي أن يكون ، وأحكامها تقديرية ، وأقرب إلى فكر عقلي يدور حول الخير والشر (رشوان ، 2008).

إن السلوك الأخلاقي يتصل بممارسة الإنسان من صواب وخطأ ،ويمكن وصف السلوك بأنه أخلاقي من خلال الآداب العامة التي أقرها المجتمع، ويتكون السلوك الأخلاقي من مجموعة القواعد الأخلاقية التي تبين للأفراد كيفية التصرف في الحالات والمواقف التي تواجههم ،والسلوك الأخلاقي هو سلوك مكتسب ، من خلال الأسرة والمدرسة والمجتمع ،ويمكن تنميته وتدريب الأفراد عليه (ناصر،2006).

و يتعلق السلوك الأخلاقي بالمبادئ والمفاهيم والتوجهات الأخلاقية التي تميز السلوك الإنساني وتساعد على وصفه كسلوك أخلاقي أو غير أخلاقي .وللسلوك الأخلاقي مصادر متنوعة، منها: الكتب السماوية والأسرة والمجتمع. كما أن هناك عوامل عديدة تؤثر في السلوك الأخلاقي منها: تأثيرات العائلة وتجارب الحياة وتأثير الأصدقاء وتأثير المنظمة (الدوري،2010)، فضلاً عن ذلك فإن العقيدة الدينية تجعل للأخلاق فاعلية وإيجابية مؤثرة ، لهذا فإن الأخلاق الدينية أقوى بكثير من الأخلاق المدنية ، فالإنسان لا يتحمس للخضوع لقواعد السلوك القائم على المنطق ، إلا إذا نظر إلى قوانين الحياة على أنها أوامر منزلة من الذات الإلهية (جلدة ، 2010).

إن قادة المدارس يجب عليهم أن يمتلكوا مهارات تتعلق بالأخلاق ،لأن السلوك الأخلاقي ناتج عن التأثير التراكمي للتفكير الناضج، والقيم الأخلاقية هي العزيمة الدافعة للسلوك الفعال (دواني ، 2013). فالبعد الأخلاقي للعاملين في النظام التربوي له ميزة خاصة ؛ لأنه يتعامل مع نظام إنساني في جميع مكوناته ، ويحكم المجتمع على النظام التربوي من خلال حكمه على القائمين عليه (حامد ،2009).

وللقائد المدير دور كبير في وضع إطار أخلاقي للمنظمة والتأثير المباشر في سلوك العاملين من خلال ما يجدونه من أخلاق لديه خلال تعاملهم اليومي معه ، فالقادة التربويون يمارسون عملهم من خلال تلك الأطر ويشكلون بذلك الثقافة الأخلاقية للمنظمة (الشريفي والصرايرة والناظر ، 2012).

وأشار الشبلي (2009) المشار إليه في الشريفي والتنح (2011) ،إلى أن الممارسات القيادية تتعلق بالأخلاق ؛ لأن هناك بعداً أخلاقياً للقيادة ينبغي عدم الاستخفاف به ، إلا أن القادة الذين يستخدمون هذه الممارسات قد يكونوا أخلاقيين أو غير أخلاقيين في تعاملهم مع الأتباع. وعليه فإن السلوك الأخلاقي للمدير القائد ،هو السلوك الذي ينعكس في التصرفات الأخلاقية للقائد مع الأتباع،

فالقائد حريص على أن يكون تعامله مع الأتباع نابعاً من منظومة أخلاقية لديه ، يؤمن بها قولاً وعملاً، فلا يتخذ أي قرار يخالف الأخلاق.

إن القيادة القدوة هي التي تأخذ الأمور بحزم وعلى محمل الجد ، وتستطيع أن تغرس فضائل الأخلاق في نفوس الأتباع ، وتوجد الروح الجماعية التي تتعاون فيما بينها ، وتحترم الآخرين ، وتكون خادمة لمصالح العامة لا سيدة لها لأنها اكتسبت هذه الأخلاق من رؤسائها وتعطيها بدورها لمرؤوسيها (جلدة ، 2010).

وحتى يستطيع القائد ربط الذي يقوله مع الذي يفعله ، عليه أولاً أن يستوعب القيم والمعتقدات والافتراضات السائدة ،وعليه أن يعرف قيمه التي يؤمن بها حتى يضبط اتجاهه لأن هذه القيم تعد البوصلة التي يُلتزم بها كما تعد دليلاً أخلاقياً للأتباع تحدد مسارهم من جهة ، و تؤثر هذه القيم في حياة القائد وفي أحكامه واستجاباته من جهة أخرى (Kouzes,&Posner,2002).

وأعد ستارت (Starratt,2004) القائد الأخلاقي التربوي إنساناً مسؤولاً عن أكثر من شريحة من الناس مثل : الطلبة والمعلمين وأولياء الأمور والمجلس المدرسي والمجتمع، وعليه تطوير علاقات العمل في المؤسسة التعليمية ، من خلال دمج معتقداته وقيمه مع قيم عمله وقيم العاملين معه.

يمثل العامل الأخلاقي أحد العوامل الرئيسة في العملية الإدارية التربوية ، بوصفه القاعدة الأساس لانطلاق مختلف أنواع النشاطات والممارسات . وتعد القيادة المدرسية ملزمة أخلاقياً برعاية كل ما يهم الطلبة والعاملين . لذا يحتاج رجل الإدارة المدرسية إلى قاعدة أخلاقية تحكم ممارسته للسلطة، وتنعكس إيجابياً في إشراك العاملين في صنع القرارات الرشيدة (الشريفي وآخرون، 2011). فالقائد يؤثر بشكل مباشر أو غير المباشر في الرضا الوظيفي للأتباع وفي التزامهم وولائهم للمنظمة (Brown ,and Trevino,and Harrison ,2005).

وعليه يجب أن يلتزم المدير القائد بالسلوك المهني الإداري وبمنظومة أخلاقية ، تكون مثالية وعملية قابلة للتطبيق من قبل جميع العاملين التربويين ،وعلى المدير أن يدرك أن المدرسة تنتمي إلى المجتمع الذي تخدمه ، وهذا يتطلب منه أن يكون سلوكه الإداري وأفعاله أخلاقية ؛ لأنه سوف ينظر إليها وتقيم من قبل المجتمع (دواني ، 2013). ولكي يكون السلوك أخلاقيا ، ينبغي أن لا يسعى الفرد إلى النفع الشخصي ، وإنما النفع الشخصي لفرد آخر ، فالفعل الأخلاقي هو ذلك الذي يهدف إلى تحقيق غايات غير ذاتية (رشوان ،2008).

ومن أهم الأخلاق التي يجب على القائد الالتزام بها هي العدالة ، فالقائد العادل يعامل الجميع بمساواة من غير تمييز بينهم ، والعدالة التي يجب أن يلتزم بها القائد في المنظمة هي العدالة التنظيمية ، فالأفراد في المنظمة يشعرون بالرضا عندما يشعرون بالعدالة التنظيمية ، من خلال مقارنة أوضاعهم إلى نظرائهم في العمل فإذا كانت متساوية كان رضاهم وولاؤهم التنظيمي ودافعيتهم للعمل مرتفعة ،لهذا يجب على القائد الا يفرق في التوظيف والترقية والتدريب وأي معاملة في العمل بناءً على لون أو نوع أو ديانة أو أصل المتقدم للعمل (سكارنة ،2009) .

إن العدالة التنظيمية تعد متغيرا مهما في عمليات الإدارة ، ولا سيما الإدارة التربوية ؛ لأن لها تأثيراً كبيراً في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات (زايد ، 1995) ، إن تطبيق العدالة وقيم النزاهة والحيادية في المنظمة يعد أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل أنماط سلوكية واتجاهات إيجابية لدى العاملين فيها ، وعلى مقدرة تلك المنظمة على التكيف مع المتغيرات والأحداث المحيطة بها (أبو تايه ، 2012) ، فالعاملون الذين يشعرون أن مديرهم عادل معهم ، يكون شعورهم بالانتماء للمؤسسة التي يعملون فيها أكبر ، ويتحقق لديهم الرضا الوظيفي، وهذا يجعلهم أكثر بذلا وعطاءً ، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية ، وزيادة الثقة التنظيمية بين الأتباع والإدارة (سلطان ،2006) .

لقد بين العجلاني المشار إليه في البكار (2012) أهمية قيمة العدل وحاجة العاملين إليه ، فالمدير في مدرسته حين يتحلى بالعدل ويتصف به ، يصبح قدوة للعاملين، ومحط أنظار المنتسبين إلى قيادته ، وأن عدل المدير يرفع مستوى المؤسسة التنظيمية.

والعدالة التنظيمية هي القيمة المتحصلة من جراء إدراك الموظف للنزاهة والموضوعية للإجراءات والمخرجات الحاصلة في المنظمة ، لذا فإن مقومات العدالة التنظيمية تعتمد على حقيقة المقارنات التي يمكن بناؤها استناداً إلى مقتضيات الدافعية والتحفيز ، وهذه المقومات تصب في كيفية إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في منظماتهم بحسب الصيغة الإدراكية لتشكيل العدالة ، (سلطان ،2006) ، وأشارت البكار (2012) ، إلى أن وادي (2006) أكد الأهمية المتزايدة لموضوع العدالة التنظيمية ، فمن المنطقي أن تجرى كثير من المحاولات الجادة لتطبيق نظريات العدالة الاجتماعية والإنسانية لفهم سلوك الأفراد داخل المنظمات . وتنطوي العدالة التنظيمية على أربعة أنواع هي: العدالة التوزيعية ، والعدالة الإجرائية ، والعدالة التفاعلية ، والعدالة التقويمية .

وخلاصة القول، أن سلوك مدير المدرسة الأخلاقي يفرض عليه التعامل مع المعلمين جميعهم بأخلاق عالية ؛ فيعامل الجميع بإنصاف وعدل ، فلا يحابي أحداً على آخر ، فالمعلم الذي يشعر بأنه يُعامل بعدالة من قبل الإدارة ، وأنه كغيره من المعلمين الآخرين ، من حيث المساواة في الحقوق والواجبات أمام الإدارة ، فإنه سيندفع للعمل بحماس وتفانٍ ، ويظهر كل طاقاته وإبداعه في مدرسته ، مما سينعكس إيجابياً على الطلبة ، فيزداد تحصيلهم الأكاديمي ، وتنمو شخصياتهم بشكل متكامل . فالمعلم المتحمس يعكس مدى راحته في العمل على الجميع.

لهذا كله فإن هذه الدراسة ستحاول تعرّف :

"درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي وعلاقتها بدرجة ممارستهم للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين"

مشكلة الدراسة:

إن ما يشهده العصر من تغيرات في مختلف مناحي الحياة ، وما أوجدته هذه التغيرات من حاجة ماسة للميزة التنافسية ، يدعو المنظمات على اختلاف مجالات عملها إلى إيلاء عناية فائقة لطبيعة الجهود المبذولة لإنجاز الأعمال (العرايضة ،2012) . ويعد مدير المدرسة قائداً تربوياً يسعى إلى تحقيق الأهداف التربوية في مدرسته وبناء فريق عمل متعاون من المعلمين يعمل بكفاءة عالية ،معتمداً على قيادة أخلاقية ، تعمل على توحيد الجهود ورص الصفوف .

وأكد الشريفي ومقابلة (2010) ما جاء في التقرير الختامي للمؤتمر الوطني الثاني للتطوير التربوي الذي عقد عام (1999) على أهمية القواعد الأخلاقية التي ينبغي أن يلتزم بها العاملون في قطاع التربية والتعليم من خلال ميثاق لهذه القواعد ،يحدد مسؤوليات هؤلاء العاملين الأساسية تجاه مهنة التربية والتعليم والمجتمع الذي يعيشون فيه والطلبة. إن تأثير السلوك الأخلاقي يمكن أن يتجاوز تحسين البيئة الأخلاقية إلى التأثير في اتجاهات الأعضاء نحو العمل اليومي ،ويظهر القادة الفضيلة أو الرذيلة من خلال علاقاتهم وسلوكهم مع الآخرين (Flynn,2008). والسلوك الأخلاقي، كما تصوره براون وآخرون (Brown et al., 2005) ، يتعلق بالدرجة الأولى بالجوانب الإجرائية من الإصغاء ونزاهة صنع القرار وجانب التوزيع و تجنب عواقب السلوك غير الأخلاقي.

ولأهمية الالتزام بالسلوك الأخلاقي المهني فقد ألزمت وكالة الغوث الدولية في الأردن جميع موظفيها بالالتحاق بدورة تدريبية إلكترونية حول أخلاقيات المهنة ، وعدت إتمام الدورة بنجاح شرطا للاستمرار في الوظيفة معها .

ومن أهم الأسباب التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالعدالة التنظيمية هي نتائج الدراسات التي أثبتت وجود علاقات ارتباطية بين العدالة التنظيمية وعدد من المتغيرات التنظيمية ذات العلاقة الوثيقة بأداء الأفراد وإنتاجيتهم من جهة ، وبأداء المنظمات من جهة أخرى. فقد أثبتت الدراسات وجود علاقة واضحة تربط العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية كما في دراسة البكار(2012) ، كما أثبتت دراسة أبو تايه (2012) ، وجود علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. وبينت دراسة سلطان (2006) وجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية.

لهذا ، جاءت هذه الدراسة للكشف عن السلوك الأخلاقي لمديري المدارس في وكالة الغوث الدولية وعلاقته بممارستهم للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين وبناءً على ما سبق فإن مشكلة الدراسة الحالية تحددت في الإجابة عن السؤال الآتي:

ما درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي وعلاقتها بدرجة ممارستهم للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين ؟

هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية :

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين ؟
2. ما درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين ؟
3. هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية للسلوك الأخلاقي ودرجة ممارستهم للعدالة التنظيمية ؟
4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي ؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للعدالة التنظيمية تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة و المؤهل العلمي ؟

أهمية الدراسة :

إن التزام مدير المدرسة بالسلوك الأخلاقي والعدالة التنظيمية تجاه المعلمين ، يعزز من مشاعر الانتماء والولاء لديهم ،ويدفعهم لبذل قصارى جهدهم في العمل ، مما يساعد على رفع مستوى الانجاز في المدرسة ، لكن لو تصرفت الإدارة المدرسية عكس ذلك ، وقامت بالتحيز لأفراد دون آخرين ، فإن

هذا سيؤدي إلى نمو الصراع التنظيمي ، وتقليل حب العمل ، وهذا سينعكس ككل على جودة العمل ، فتخرج النتائج دون المستوى المطلوب.

وبناء على ما سبق فإن أهمية هذه الدراسة تتمثل في النقاط الآتية :

1. يؤمل من نتائج هذه الدراسة أن تفيد المسؤولين في وكالة الغوث الدولية في الأردن لاتخاذ الإجراءات والقرارات المناسبة بصدد اختيار مديري المدارس الأساسية.
2. يتوقع من نتائج هذه الدراسة أن تفيد مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية والمعلمين العاملين فيها من خلال تعرف الدرجة التي يمارس بموجبها المديرون السلوك الأخلاقي والعدالة التنظيمية.
3. يمكن أن تكون هذه الدراسة انطلاقاً لأبحاث أخرى بما توفره من أداتين تم التأكد من صدقهما وثباتهما.
4. يؤمل أن تثري هذه الدراسة المكتبة العربية بشكل عام ومكتبة وكالة الغوث الدولية بشكل خاص، بوصفها الدراسة الأولى – حسب علم الباحث- التي أجريت في هذا المجال.

تعريف المصطلحات:

فيما يأتي تعريف لمصطلحات الدراسة :

- السلوك الأخلاقي: هو السلوك المجرد من المنفعة أو اللذة والصادر عن إرادة حرة تنوي فعل الخير لذاته بدافع من احترام الواجب والالتزام بفعل الخير (الطراونة،2010).

ويعرف السلوك الأخلاقي إجرائياً بأنه: الدرجة التي يحصل عليها المديرون من خلال إجابة أفراد العينة من المعلمين والمعلمات عن فقرات استبانة "السلوك الأخلاقي" المستخدمة في هذه الدراسة.

- العدالة التنظيمية:هي ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل (Byrne,2003).

وتعرف العدالة التنظيمية إجرائياً : بأنها الدرجة التي يحصل عليها المديرون من خلال إجابة أفراد العينة من المعلمين والمعلمات عن فقرات استبانة " العدالة التنظيمية" المعتمدة في هذه الدراسة.

- وكالة الغوث الدولية (UNRWA) :هي هيئة تابعة لمنظمة الأمم المتحدة وتعمل على إغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين.

حدود الدراسة :

اقتصرت هذه الدراسة على معلمي المدارس الأساسية ومعلماتها في وكالة الغوث الدولية في الأردن للعام الدراسي 2013/2012.

محددات الدراسة :

تحددت نتائج هذه الدراسة في ضوء صدق الأداتين اللتين تم اعتمادهما ودرجة تمتعهما بالثبات المطلوب ، وأن النتائج لا تعمم إلا على المجتمع الذي سحبت منه العينة ، والمجتمعات المماثلة، كما تحددت النتائج في ضوء أمانة المستجيبين وموضوعيتهم عند الإجابة عن فقرات الأداتين المستخدمتين في هذه الدراسة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

تضمن هذا الفصل، عرضاً للأدب النظري المتعلق بمتغيري الدراسة : السلوك الأخلاقي، والعدالة التنظيمية ،كما اشتمل على عرض للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بالسلوك الأخلاقي والعدالة التنظيمية، وعلى النحو الآتي:

أولاً: الأدب النظري:

تم التطرق في الأدب النظري إلى السلوك الأخلاقي وما تضمنه من موضوعات تتعلق بالسلوك الإنساني ومفهوم الأخلاق وأهميتها،وتعريف السلوك الأخلاقي ،ومكوناته، وخصائصه ، ومصادره ، والعوامل المؤثرة فيه ، وإدارة السلوك الأخلاقي .

كما تم التطرق إلى العدالة التنظيمية ، من حيث مفهومها ومقوماتها وأنواعها والنظريات التي تستند إليها ، وفيما يأتي عرض للأدب النظري ذي العلاقة بهذين المتغيرين:

أ- السلوك الأخلاقي

تم التمهيد للسلوك الأخلاقي من خلال التطرق للأدب النظري للسلوك الإنساني والسلوك التنظيمي كما يأتي :

السلوك الإنساني

يمارس الإنسان في حياته أنماطاً متعددة من السلوك ، فقد يواجه موقفاً مألوفاً، فيواجهه معتمداً على عاداته السلوكية ، وإذا كان الموقف غير مألوف لديه فإنه يغير من سلوكه أو يعدّله ليتناسب مع

الموقف الجديد ، وهو في كلا الموقفين يظن أنه يسلك هذا السلوك أو ذاك تبعا لمعايير وقيم وضعها لنفسه (جواد،2010).

ويعد العنصر البشري من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمات الإدارية على اختلاف أنواعها ، وهو العنصر الأساس للنجاح في تحقيق الأهداف، والسلوك البشري ليس بالبسيط في تركيبه ؛ إذ يحكمه في مرحلة تكوينه العديد من العوامل والمتغيرات التي تختلف من فرد لآخر ، بل قد تختلف بالنسبة للشخص الواحد بحسب اختلاف المواقف التي يواجهها.

وتعتمد العملية التربوية في نجاحها وتحقيق أهدافها على القائمين عليها بشكل مباشر ومن أهمهم مدير المدرسة والمعلم ، فالمدير يوجه الفعاليات المختلفة في العملية التربوية ،والمعلم ينفذ تلك التوجيهات ،لذا فإن تقويم سلوكه في غاية الأهمية ، فهو يؤثر في الفعاليات المختلفة في المدرسة ، كما يقاس المناخ العام للعمل من خلال سلوك المدير (الفرح،2010).

ويعرف السلوك الإنساني: بأنه أي نشاط يصدر عن الإنسان نتيجة اتصاله بمجال خارجي (شمس الدين والفقي،2007) ، كما عرّف بأنه الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة احتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله ، فهو كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو سلوك لغوي أو مشاعر أو إدراك (ماهر، 2003).

خصائص السلوك الإنساني :

أشار بلال (2005) إلى أن السلوك الإنساني يتميز بخصائص عدة من أهمها أنه :

- سلوك مسبب ، فالسلوك الإنساني لا ينشأ من عدم ، بل أن هناك سببا ما ينشأ عنه دائماً.

- سلوك مدفوع ، فهناك دافع يحدد اتجاه السلوك وقوته.

- سلوك هادف، فكل ما يصدر عن الإنسان من سلوك يأتي لتحقيق هدف.

- سلوك مكتسب، فهو يكتسب بالمران ، وقد يعكس دوافع مختلفة .

- سلوك معقد ، يصعب التنبؤ بنمط التغير فيه .

- سلوك متنوع، إذ يظهر السلوك الإنساني في صور متنوعة.

- سلوك مرن ، فالسلوك يتعدّل ويتبدل طبقاً للظروف والمواقف المختلفة.

أنواع السلوك الإنساني :

يقسم السلوك الإنساني إلى نوعين (جواد، 2010):

- السلوك الفطري: وهو سلوك بسيط، يمارسه الإنسان بدون تعليم أو تدريب مثل النوم والرضاعة والأكل والبكاء.

- السلوك المكتسب: وهو سلوك معقد، يكتسبه الفرد من خلال إعداد مجموعة من الاستجابات لكل حدث.

وتجدر الإشارة إلى أن السلوك الإنساني يمكن ضبطه من خلال ضبط متغيرات البيئة ذات العلاقة (شمس الدين والفقي، 2007).

السلوك التنظيمي

يتعلق السلوك التنظيمي بالدراسة المنهجية لسلوك العاملين في المنظمات (بلال،2005)، ودراسة أثر المنظمة والجماعة في إدراك مشاعر العاملين وتصرفاتهم ، وتأثيرات البيئة في المنظمة ومواردها البشرية وأهدافها وكذلك تأثيرات العاملين في المنظمة (جلده،2009) ، ويؤثر في السلوك التنظيمي

ثلاثة جوانب هي : الفرد والمنظمة والجماعة ، وهذا يدفع المديرين إلى عدم إغفال أي من هذه الجوانب (حسن،2001).

أهمية دراسة السلوك التنظيمي :

تسهم دراسة السلوك التنظيمي في التعرف بشكل كبير إلى خصائص كل من الأفراد والجماعة والمنظمة ،

ولقد أشار السيسي (2009) إلى أن أهمية دراسة السلوك التنظيمي تنبع من عدة عوامل هي :

- دراسة سلوك الأفراد وفهمه في المنظمة .
- معرفة السلوك التنظيمي يساعد الإدارة على القيام بأنشطتها التقليدية من تخطيط وتنظيم وتوجيه بشكل أسهل.
- تأثير ناتج السلوك التنظيمي في أداء المنظمة.
- فهم سلوك الفرد وتفسيره في المنظمة.
- التنبؤ بسلوك الأفراد في المنظمة.
- التحكم بسلوك الفرد في المنظمة.

الأخلاق

يستهدف علم الأخلاق الإنسان، من حيث توضيح مفاهيم الخير والشر، وما السلوك الصواب والسلوك الخطأ، وصياغة قيم أخلاقية مشتركة لكل أفراد المجتمع، والتي تصبح معايير أخلاقية يحكم بها على سلوك الفرد من حيث توافقه أو اختلافه معها (المصري، 2012).

وتعرف الأخلاق بأنها مجموعة المعايير والقيم التي يعتمدها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد أو ما هو سيئ ، وبين ما هو مقبول وما هو غير مقبول اجتماعيا (نجم ، 2006)، وتعرف الأخلاق أيضا بأنها العلم الذي يبحث في نشاط الإنسان ومدى النتائج التي يحققها هذا النشاط (رشوان ،2008) ، وترتبط كلمة أخلاق بالسلوك الإنساني ، لأنها تعني العادات والقيم والأفعال التي ينبغي للفرد أن يتحلى بها في حياته (التلوع ،1995). والأخلاق تميز بين كل ما هو صواب وخير وصحيح بالمقارنة بما هو خطأ وغير صحيح (الشريفي وآخرون ، 2012) .

وتعد أخلاق المجتمع أساساً قوياً لأخلاقيات الإدارة ، لأن الإداريين يأتون من هذا المجتمع ، فضلاً عن أن الإدارة تعمل في بيئة حية متفاعلة تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها (نجم ،2006). وتُترجم الأخلاق من خلال العمل والسلوك الذي يصدر عن الفرد وفق قواعد ومقاييس محددة ، إذ يتصرف الفرد في الحالات والمواقف دون مخالفة العرف السائد في المجتمع (رشوان ، 2008)

أهمية الأخلاق:

أشار التلوع (1995) إلى أن الأخلاق تؤدي دورا مهما في حياة الفرد ، وتبدو أهميتها من خلال النقاط الآتية :

- تعد الأخلاق وسيلة تفاضل بين الأمم ،يتم تفضيل أمة على أخرى من خلال رصيدها من الأخلاق.

- وضع الحلول المناسبة لكل الخلافات الأخلاقية.

- تعد الأخلاق محددة للسلوك وموجهة له : فالفرد يصيغ سلوكه في أطار معين ، يتفق وينسجم مع المبادئ والقيم التي يؤمن بها أفراد المجتمع.

- تقييم السلوك والأفعال من حيث القبول أو الرفض.

وأوضح جلده (2009) أن الأخلاق تشتمل على العدل، و المساواة، و تكافؤ الفرص، و الصدق، والأمانة، والثقة ، والاستقامة، و الإنسانية، والولاء، لذا فإن أي عمل ينافي المفردات السابقة يعد عملا لا أخلاقيا ، مثل السرقة و الظلم والكذب ، ولا بد من التمييز بين الأخلاقيات (Ethics) والآداب العامة (Morality) ، فالأولى تشير إلى السلوك المسيطر عليه بالمعايير الأخلاقية ، ولها بعد عاطفي يفرض سمة إنكار الذات ، إذ تضع مصالح الآخرين أولا ، في حين تشير الآداب العامة إلى الأسس القائمة على المنفعة ، ومن هذا التمييز يمكن القول أن الآداب العامة هي الأقرب لقواعد المهنة وواجباتها.

وأكد دراوتزكي(Drowatzky,1996) المشار إليه في قزق (2005) ، أن الأخلاق تدرس السلوك الإنساني من منظور حسن ، وطورت لوصف السلوك الإنساني الذي ينبغي فعله في المواقف المختلفة ، بغض النظر عما يعتقده الناس.

السلوك الأخلاقي :

إن الالتزام بالسلوك الأخلاقي أمر أساس يجب أن يحرص عليه جميع العاملين في المؤسسة ،خاصة من يتولى أمر إدارة تلك المؤسسة ، لأن سلوكه يؤثر في الآخرين ، وبالتالي في أداء المؤسسة بشكل عام . ومن متطلبات السلوك الأخلاقي معاملة الجميع بنزاهة وعدالة ، فلا تحيز لأحد ، ولا

اعتبار على أساس العلاقة الشخصية فحسب ، بل إن الإنجاز وأداء العمل هما الأساس في الحكم على الآخرين.والقائد الأخلاقي هو قائد عادل ، يلتزم بالعدالة التنظيمية في تعامله مع المرؤوسين ، مما يدفع الجميع على العمل بمناخ أخلاقي ، بعيدا عن الحقد والصراع.

إن أهمية البعد الأخلاقي للإداري التربوي تشكل بعداً أساسياً يجب العناية به عند اختياره ، لأن أخلاق الفرد لا تتحقق من قراءة مجموعة قواعد أخلاقية ، بل تتم من بلورة بعده الأخلاقي عبر سبل تربوية تنمي فيه اتجاهات إيجابية نحو السلوك الأخلاقي (الطويل ، 2006). وأشار أبو العسل (2011) إلى أن القيادة الإدارية ترتبط بالمناخ الأخلاقي بصورة وثيقة ، لما لها تأثير في العاملين ودعمهم وتوجيه سلوكهم نحو الأهداف التربوية وأكد الشريفي والنتح (2011) أن القيادة المدرسية يجب أن تكون ملتزمة أخلاقياً ، فالأخلاق تعد من العوامل الرئيسة في العملية الإدارية التربوية. وأشار بارنا (Barna, 2009) إلى أنه يجب على المؤسسات التعليمية تعميق المعرفة الأخلاقية وخبرة موظفيها باستمرار في حين أن فهم الأفراد من شأنه أن يعزز الالتزام بالمعرفة الأخلاقية والسلوك الأخلاقي للعاملين.

لقد عرف عفيفي (2004) السلوك الأخلاقي بأنه تعرف ما التصرف الصحيح وما التصرف الخطأ ثم القيام بالفعل الصحيح ، وعرفه الطراونة (2010) بأنه السلوك المجرد من المنفعة أو اللذة والصادر عن إرادة حرة تنوي فعل الخير لذاته بدافع من احترام الواجب والالتزام بفعل الخير.

ويكمن جوهر السلوك الأخلاقي للمدير القائد من خلال مقدرته على التأثير الأخلاقي في سلوك الأتباع ، والاستماع إليهم من أجل تحديد المسار الصحيح للعمل، وتحفيز الأتباع لأقصى درجة (Brown et al., 2005) ، لذا فإن تأثير السلوك الأخلاقي للقائد له دور كبير في الرضا الوظيفي

والالتزام الوجداني من قبل أعضاء المنظمة ، وهو يؤدي إلى تقليل الصراع التنظيمي داخل المنظمة (Neubert, Kacmar, &Carlson,& Chonko,&Roberts, 2008).

فالقيادة الأخلاقية تقلل من القلق المرتبط بالشك في المواقف الأخلاقية ؛ لكونها تلتزم بالثقة والصدق بين الأتباع ، فهي تؤمن بالمبادئ الأخلاقية العالية ، وتعزز تنميتها في الأتباع، (Trevino, Brown and Hartman,2003)، وأعطت القيادة الأخلاقية دوراً مهماً للمديرين في تلبية احتياجات الأتباع المتعلقة بشؤون السلامة والأمن الوظيفي ، وبالتالي فإنها تعزز القوة الشخصية للقائد وتأثيره في الآخرين(أبو العسل ،2011).

مكونات السلوك الأخلاقي:

هناك أربع وجهات نظر مختلفة مكونة للسلوك الأخلاقي حددها الدوري (2010) على النحو الآتي:

- وجهة النظر النفعية (Utilitarian view): وهي تعد السلوك الأخلاقي بأنه تقديم الأفضل لأكبر عدد من الناس ، وقد أوجده الفيلسوف جون ستوارت (Jon Stewart) في القرن التاسع عشر.

- وجهة النظر الفردية (Individual view) : وهي قائمة على تقديم المنافع الشخصية طويلة الأمد وتؤكد على الشرف والنزاهة.

- وجهة نظر الأخلاق والحقوق (Moral – rights view) : وتركز على احترام الحقوق الأساسية للناس وحمايتها مثل الحرية وحقوق الموظف.

- وجهة نظر العدالة (Justice – view): وهي مبنية على الإيمان بأن القرارات الأخلاقية هي التي تعامل الناس بعدالة وإنصاف ، وتتكون وجهة النظر هذه من جانبين هما العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية.

بينما أشار الطراونة (2010) إلى أن السلوك الأخلاقي يتكون من أربعة مكونات أساسية هي :

- فهم الموقف واكتشافه وتفسيره وتحديد المسألة الأخلاقية.
- تحديد ما يجب فعله في الموقف.
- تقويم سير الفعل الأخلاقي وما يجب على الفرد فعله واقعياً.
- تنفيذ الفعل الأخلاقي.

خصائص السلوك الأخلاقي

يتميز السلوك الأخلاقي بعدة خصائص حددها عقلان (2006) بما يأتي :

- يعد السلوك الأخلاقي مجموعة من المعايير أو القواعد تتم تنميتها من خلال الممارسة والخبرة الإنسانية والتي يحكم من خلالها على السلوك بأنه صحيح أو خاطئ.

- إن السلوك الأخلاقي شكل ثقافي يضع قيم أخلاقية إيجابية على عمل الوظيفة الجيد ، وتكون له قيمة ذاتية في نفس الشخص.

- يتأثر السلوك الأخلاقي بالعديد من العوامل مثل القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد والممارسات التنظيمية والأخلاقية والخبرة والقواعد والمعايير.

- يمارس السلوك الأخلاقي الفضيلة ويتجنب الرذيلة وينتهج التصرف الصحيح من خلال الالتزام بالقواعد الأخلاقية.

مصادر السلوك الأخلاقي

أشار عقل(2001) إلى أن للسلوك الأخلاقي مصادر متنوعة منها :

- العائلة والتربية البيتية .
- ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته.
- التأثر بسلوك الجماعة.
- المدرسة ونظام التعليم في المجتمع.
- مجتمع العمل وما ينبثق عنه من قواعد السلوك الأخلاقي .
- القوانين والأنظمة والتعليمات الحكومية.
- الخبرة المتراكمة.

ويرى الدوري (2010) أن هناك عوامل عديدة تؤثر في السلوك الأخلاقي أوجزها بالنقاط الآتية :

- **تأثير العائلة** (Family Influence): فالأطفال يشكلون مقاييسهم الأخلاقية مستندين إلى أخلاقيات آبائهم ، فتأثير الأب على ابنه والأم على ابنتها يؤدي إلى بناء الطفل لقيمه المتعلقة بالصواب والخطأ ، وتعد العائلة المحطة الأولى في بناء الأخلاق عند الأطفال.

- **تأثير الأقران** (Peers Influence) : يتأثر الأطفال بأقرانهم وأصدقائهم الذين يلهون معهم ، فالأطفال يتأثرون بالقيم الأخلاقية الموجودة لدى أقرانهم وزملائهم في المدرسة ، والذين يشكلون جزءا من شخصياتهم.

- **تجارب الحياة** (Life Experiences): أي الحوادث الفردية المهمة التي شكلت حياة الناس وشاركت في تكوين معتقداتهم الأخلاقية وسلوكهم.

- **القيم الشخصية والأخلاق** (Personal Values and Morals) : فالشخص الذي يضع الربح المالي والنجاح الشخصي في قمة قائمة أولوياته سينحاز لقانونه الشخصي من الأخلاقيات بما يناسب مسعاه.

- **العوامل الموقفية** (Situational Factors) : فقد يجد الفرد نفسه في مواقف غير متوقعة توجب عليه العمل ضد رأيه.

الصفات الأخلاقية للقائد التربوي

يتميز القائد التربوي بمزايا أخلاقية عديدة حددها الطويل (2006) بما يأتي :

- أن يكون أمينا ومخلصا في عمله ليقتدي به الآخرون ، فينجزوا أعمالهم بأمانة وإخلاص .
- ممارسة العدالة وعدم التحيز ، إذ تحقق أقواله وأفعاله العدالة والإنصاف للجميع.
- التعامل بصدق واستقامة ، مما يجعله جديرا بالاحترام من الآخرين.

- يتحلى بالحلم وضبط النفس، فيتعامل مع الآخرين بهدوء، مسيطراً على انفعالاته الناتجة عن ضغط العمل.

- التحلي بالتواضع فلا يستعلي على أحد، ويتقبل الفروق الفردية بين العاملين ويصون كرامتهم.

إدارة السلوك الأخلاقي:

لتجنب أنماط السلوك اللاأخلاقية فقد أصبح لزاما على المنظمة أن تفكر مليا من أجل صيانة المقاييس الأخلاقية من الانحرافات ، وعليها أن تقوم بـ (الدوري ، 2010):

- تدريب الأخلاق : من خلال مشاركة المستخدمين في دورات تدريبية للتعامل مع المشكلات الأخلاقية ، وهذا بدوره يولد الالتزام الذاتي بالمعايير الأخلاقية .

- الحماية أو الوقاية المبكرة : من خلال الكشف عن إساءات الآخرين في المنظمة وحلها مبكرا.

- دعم الإدارة العليا : إن تشكيل سياسات المنظمة ومسارها الأخلاقي يقع على عاتق المديرين فهم المسؤولون عن تشكيل المناخ الأخلاقي للمنظمة.

- تشكيل رموز الأخلاقيات : ويتأتى ذلك من خلال إعداد المنظمات لمعاييرها الأخلاقية أو ما يسمى مدونات السلوك الأخلاقي.

وأكد الشريفي وآخرون (2012) ، أن العاملين الذين يظهرون السلوك الأخلاقي بشكل أكثر من غيرهم في المنظمة ، هم أولئك الأفراد الذين تهتم منظماتهم بالسلوك الأخلاقي وتدعمه، وتعمل هذه المنظمات على إيجاد مناخ تنظيمي يحتكم إليه الأفراد في سلوكهم التنظيمي.

مفهوم العدالة التنظيمية:

يشير مفهوم العدالة التنظيمية إلى العدالة المدركة والتي تعني ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل (Byrne, 2003) ، أي إدراك العاملين للعدالة في مكان العمل (المنظمة) من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشر ، والتي تؤثر أخيراً في مواقفهم وسلوكهم في العمل, AL-Otaibi) 2003).

وأوضح كامبل (Campbell,1990) أن العدالة تظهر من خلال سلوك الإنسان ، هذا السلوك هو الذي يميز الإنسان عن غيره من المخلوقات . وأشار العامري (2002) إلى أن العنصر البشري في أي منظمة يعد من أهم عوامل نجاح المنظمة أو فشلها ، اعتمادا على مستوى أدائه، الذي يتأثر بأسلوب القيادة الذي يسلكه المدير ، لذا يجب أن يكون هناك توافق بينهما للوصول إلى الفاعلية التنظيمية المطلوبة، وعندما يعمل الأفراد في المنظمات بشكل متناسق يؤدي التفاعل بين الأفراد إلى اكتمال أدوارهم، إذ يسهم كل فرد في المنظمة في تحقيق أهداف المنظمة ، بأكبر مقدرة وكفاءة. بيد أن شعور الفرد في المنظمة بالعدالة ، يجعل الفرد يقوم بعمله على أكمل وجه دون الشعور بالإحباط أو القلق.

وأشارت البكار (2012) إلى أهمية العدالة التنظيمية ودورها الفاعل في تحقيق الانجاز الأفضل والأداء الأمثل للعاملين نتيجة إحساسهم بالعدل والمساواة والإنصاف ، وتأثيرها بشكل واضح في مخرجات العملية التربوية ،فعدالة مدير المدرسة تؤثر في سلوك المعلمين مما يزيد من تعاونهم وتفاعلهم بشكل ايجابي على المستويين الرسمي والشخصي.

إن العدالة التنظيمية تعمل على التخلص من الصراع التنظيمي السلبي ، والذي قد ينتج من وجود فجوة بين أدراك العاملين وتصورات الإدارة فيما يتعلق بالعدالة ، فتوقعات العاملين قد تختلف عن

تصورات الإدارة ، وهذا الصراع يمكن تفاديه من خلال تطبيق العدالة التنظيمية ، لهذا فإن العدالة التنظيمية هي قيمة وإحساس إنساني على درجة عالية من الأهمية (سلطان ، 2006).

مقومات العدالة التنظيمية:

تقوم فكرة العدالة التنظيمية على حقيقة مفادها حصول العاملين في المنظمات على معاملة عادلة ، فالعامل يقارن ذاته مع الآخرين في المنظمة ، لذا فإن العدالة المدركة في المنظمات ينظر إليها من قبل العاملين نظرة جدية، يبنى عليها الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة أو الإحباط والنفور.

وبناءً على هذه الإدراكات فإن مقومات العدالة التنظيمية تتحقق من خلال (حسن ، 2002):

- أن الفرد في المنظمة يحتاج إلى فهم معيار الحصول على المكافأة ومعرفته له.
- ينمي الأفراد وجهات نظر متعددة فيما يتعلق بمكافآتهم المادية والمعنوية.
- تبنى تصرفات الأفراد على أساس إدراكهم للواقع ، سواء الشعور بالعدالة أم عدمها.

مجالات العدالة التنظيمية :

أشار الأدب النظري إلى أن هناك ثلاثة مجالات للعدالة التنظيمية حددها ريجو وكونها (Rego, and Cunha,2006) بالعدالة التوزيعية ، والعدالة الإجرائية ، والعدالة التفاعلية ، وأضاف القطاونة (2003) مجالاً رابعًا هو العدالة التقويمية .

وفيما يأتي توضيح لكل مجال:

- العدالة التوزيعية (Distributional Justice): ويقصد بها العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة والتي يحصل عليها الموظف ، وهي تدل على إحساس العاملين بعدالة توزيع المخرجات التنظيمية ، وصنف كوبمان (Koopmann,2003) العدالة التوزيعية إلى ثلاثة أنواع :

أ - الإنصاف : إذ يتم توزيع العوائد على العاملين حسب درجة إسهامهم ، فالعامل الذي يعمل بالدوام الجزئي لا يتساوى في الأجر (العوائد) مع الموظف الذي يعمل بالدوام الكامل ، وفي حالة وجود تساوٍ بينهما فإن هذا يُعد مخالفًا وخرقًا لقاعدة الإنصاف.

ب - المساواة: ويتم حسب هذه القاعدة توزيع العوائد على العاملين دون النظر إلى لونهم أو جنسهم أو عرقهم، إذ تتم عملية التوزيع وفقا للمعرفة والمهارة والإنتاجية ويأخذ الجميع فرصا متساوية.

ج - الحاجة: يتم التوزيع حسب هذه القاعدة بناءً على الحاجة، فمثلا الأم التي لديها طفلان أو أكثر، تستحق زيادة عن الأم التي لديها طفل واحد، شريطة تساوي جميع الظروف الأخرى.

- العدالة الإجرائية (Procedural Justice): ويقصد بالعدالة الإجرائية مدى إحساس الأفراد بأن الإجراءات والعمليات المتبعة في تحديد المكافآت (المخرجات) عادلة (Rego ,& Cunha,2006) ، وعدالة التوزيع إن كانت تعني عدالة توزيع المخرجات فإن العدالة الإجرائية تشير إلى عدالة العمليات المتبعة في تخصيص القرارات لتوزيع المكافآت (Begum,2005).

وفي حين ركزت البحوث السابقة على العدالة التوزيعية ، إلا أن الباحثين في سبعينيات القرن الماضي أخذوا مسار آخر ، إذ أشاروا إلى أن تقييم الأفراد للعدالة لا يرتبط فقط بنتائج القرارات (توزيع المكافآت) بل ترتبط أيضا بكيفية اتخاذ القرارات (Lee,2000) ، وأشار خليفة (1997) إلى أن العدالة الإجرائية هي عبارة عن التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد .

وقد حدد ليفنثل (Leventhal,1980) المشار إليه في (Lee,2000) ست قواعد للعدالة الإجرائية يمكن أن تستخدمها المنظمات وهي :

- قاعدة الطريقة الثابتة : وتعني تطبيق المنظمة للإجراءات نفسها على جميع الأفراد الذي يخصهم قرار معين ، دون إعطاء امتياز لأي منهم دون الآخرين.

- قاعدة طمس الذاتية (Favoritism) : وهي تعني عدم الانحياز والابتعاد عن تحقيق الفائدة الشخصية في كل نقاط عملية تخصيص إجراءات القرار ، أي الالتزام بالموضوعية وعدم التأثر بالذاتية بإجراءات اتخاذ القرار.

- قاعدة الدقة : وتعني أن عملية التخصيص يجب أن تعتمد على المعلومات والآراء الدقيقة ، وأن تجمع هذه المعلومات والآراء بأقل خطأ ممكن، لذا فهي تركز على مصادر معلومات دقيقة وموضوعية وسليمة .

- قاعدة القابلية للتصحيح : أو قاعدة الاستئناف والتي تعني العلاقة، للاعتراض وأجراء التعديلات على عملية تخصيص إجراءات القرار ، إذا ظهر ما يبرر ذلك .

- قاعدة التمثيل : وتعني بأن كل مراحل عملية التخصيص يجب أن تمثل التوقعات والقيم والاعتبارات الأساسية للأفراد الذين تخصهم إجراءات قرار معين .

- قاعدة الأخلاقية : وتعني بأن كل إجراءات التخصيص يجب أن تكون متوافقة مع القيم الأخلاقية والمعايير المقبولة للأفراد .

- **العدالة التفاعلية (Interactional Justice):** وتعني مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات (Lee,2000) ، وتشير أيضًا إلى الطريقة التي

تتصرف بها الإدارة تجاه الأفراد والتي ترتبط بشكل أساس بطريقة تعامل المديرين مع الأتباع ، وتضم العدالة التفاعلية نوعين من العدالة هما :

- عدالة العلاقات البينشخصية (Interpersonal Justice): والتي تشير إلى مدى الاحترام والتقدير الذي يتعامل به المدير مع الأتباع.

- العدالة المعلوماتية (Information Justice): وتشير إلى التوضيحات المقدمة للموظفين من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام إجراءات معينة أو طريقة تخصيص مخرجات معينة (Rego ,& Cunha,2006) .

ويعتمد إدراك العاملين للعدالة التفاعلية على أربعة عوامل هي (الطحيح ومحمد ،2003):

- مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة .
- مدى إخلاص المسؤول وصراحته في تعامله مع العاملين.
- مدى احترام المسؤول للعاملين.
- مدى التزام المسؤول بآداب التعامل مع العاملين.

- العدالة التقويمية (Evaluational Justice) :

وهذا المجال أضافه القطاونة (2003) وأوضح أن العدالة التقويمية تتضمن عمليات وإجراءات وأنظمة محددة تسمح بالتأكد من أن حقوق العاملين ومستويات أدائهم يتم تقويمها بطريقة عادلة ونزيهة ، تؤمن لهم الاستقرار والأمن الوظيفي، فهي درجة شعور العامل بنزاهة التقويم الإداري الصادر بحقه في الأداء والسلوك والعمل ، مما يعزز اطمئنانه إزاء ترقيته ونموه الوظيفي وتقويم أدائه.

إن العديد من الحالات التي يعامل بها الشخص في أثناء تطبيق بعض الإجراءات الرسمية (مثل تقويم الأداء) يمكن أن تؤثر في إحساس هذا الشخص بالعدالة ، ومن هنا برزت الحاجة للعدالة التقويمية (سلطان ،2006).

ويعد مفهوم العدالة التقويمية من المفاهيم النسبية ، إذ أن نظرة الموظفين تختلف حول الإجراء التنظيمي المتخذ ، فبعضهم ينظر إليه على أنه عادل وبعضهم يعده متحيزًا (زايد ، 1995). إن العدالة التقويمية تعد المصفاة التي يمكن من خلالها معرفة تأثير بعض التغيرات في عدالة نظام التقويم مثل الموضوعية والفروق الفردية والاختلافات التنظيمية، وتجنب الوقوع في أخطاء التقويم، ومن أهم مصادر الأخطاء في تقويم الأداء(جاب الله، 1991):

- أخطاء المقوّم.
- أخطاء أداة التقويم .
- أخطاء بيئة التقويم
- أخطاء عملية التقويم.

نظريات العدالة

هناك ثلاث نظريات شكلت مجتمعة تصوراً واضحاً للعدالة هي :

نظرية التوقع (Expectancy Theory)

أشار لونبيرغ (Lunenburg ,2011) إلى أن نظرية التوقع طورت من قِبل فروم (Vroom,1964) ، إذ سلطت الضوء على فهم الأهداف الفردية للعاملين وارتباط أدائهم مع المكافآت التي يحصلون عليها ، وارتباط رغبات الأفراد العاملين وطموحاتهم مع المكافأة. وركزت هذه النظرية على أربعة افتراضات هي :

- يلتحق الأفراد بالمنظمات مع توقعاتهم عن احتياجاتهم، ودوافعهم، وخبراتهم السابقة، وهذا يؤثر في كيفية رد فعلهم للمنظمة.
- أن سلوك الفرد هو نتيجة اختيار واع، والناس أحرار في اختيار ذلك السلوك.
- يريد الأفراد أشياء مختلفة من المنظمة (على سبيل المثال، راتب جيد، والأمن الوظيفي، والتقدم، والتحدي).
- سيختار الأفراد بين الأبدال المطروحة وذلك لتحسين النتائج بالنسبة لهم.

نظرية المساواة (Equity Theory)

أشارت حسن (2001) إلى أن هذه النظرية ظهرت وتطورت على يد آدمز(J.Stacey 1963 Adams,) إذ تضمنت أن الأفراد " يحفزون بتحقيق العدالة الاجتماعية في المكافآت التي يتوقعون الحصول عليها مقابل الانجاز الذي يقومون به " ، وهذه النظرية تقوم أساسا على مدى شعور الفرد بالعدالة و الإنصاف في معاملة المنظمة له، مقارنة مع معاملتها لأفراد آخرين بها، خاصة أولئك الذين ينتمون إلى جماعة عمل واحدة. والعدالة هنا تعني الإنصاف و هذا الأخير لا يعني بالضرورة المساواة، فعندما يعامل الأفراد بشكل متساو، لا يعني ذلك أن العدالة تحققت لأنه قد يتضمن عدم إنصاف بعض العاملين الذين يقومون بعمل أفضل من غيرهم، وتفترض هذه النظرية وجود ثلاثة أنواع من الموظفين النوع الأول: هم الموظفون الذين يظنون أنهم يعاملون بإنصاف (بعدالة)، وبالتالي فهم متحفزون للعمل النوع الثاني:هم الذين يظنون أنهم يحصلون على أقل مما يستحقون،وبالتالي سيقومون بتقليل الجهد. النوع الثالث: الذين يظنون أنهم يحصلون على أكثر مما يستحقون، وبالتالي سيشعرون بالذنب و يزيدون من جهدهم نتيجة هذا الشعور.

وتتمحور عملية المقارنة هنا على مقارنة الفرد لما يحصل عليه من نواتج في عمله و بين ما يقدمه لذلك العمل من مدخلات مع ما يقدمه الآخرون و ما يحصلون عليه من نواتج. أي أن الفرد يقارن بين نسبة مدخلاته إلى مخرجاته مع نسبة مدخلات الآخرين و مخرجاتهم.

نظرية العدالة (The theory of Justice)

يعد مفهوما الحرية والمساواة الركيزة الأساسية لهذه النظرية ، لذلك يجب وضع القوانين التي تحمي القدر الأكبر من الحرية ، ولا يجب التضحية بالحرية مقابل منافع اقتصادية واجتماعية أكبر، وتشتمل هذه النظرية على مبدأين أساسيين هما : أن لكل شخص الحق في الحرية مماثلاً للآخرين ، فضلاً عن مبدأ تكافؤ الفرص ، إذ يتم تسوية الفوارق الاجتماعية والاقتصادية ، بحيث تكون أكثر نفعا لفئة المستفيدين الأقل فرصاً، ويترتب عليها مراكز ومناصب متاحة أمام الجميع تحت شروط المساواة العادلة في الفرص ، وافترض جون رولز(John Rawls) صاحب هذه النظرية وجود عقد اجتماعي بين الأشخاص الراشدين الذين اتفقوا على مجموعة من المبادئ والأنظمة والقوانين الصحيحة التي تنظم تعاملاتهم وتحكمها على أساس من العدل والمساواة وتكون ملزمة للجميع ويجب عدم خرقها (أمين ،2010).

ثانياً : الدراسات السابقة ذات الصلة

تم الرجوع إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع السلوك الأخلاقي ، وتلك الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية . ونظراً لعدم حصول الباحث على دراسات سابقة تناولت السلوك الأخلاقي لمديري المدارس ، فقد أورد بعض الدراسات القريبة في موضوعاتها من السلوك الأخلاقي ، مثل تلك

الدارسات التي بحثت في أخلاقيات مهنة التعليم ، والدراسات التي تناولت القيادة الأخلاقية ، وفيما يأتي عرض لهذه الدراسات من الأقدم إلى الأحدث.

1. الدراسات السابقة التي تناولت السلوك الأخلاقي

أجرى طرخان (2003) دراسة هدفت إلى تعّرف واقع أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن وعلاقته بسلوكهم القيادي ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات مدارس وكالة الغوث الدولية ومعلميها وعددهم (4056) ،وقد تكونت عينة الدراسة من (406) معلمين ومعلمات ، وطورّت استبانتان لتناسب الدراسة هما استبانة أخلاقيات العمل الإداري واستبانة السلوك القيادي، وخلصت الدراسة إلى أن المديرين والمديرات يعتمدون في ممارسة سلوكهم القيادي على المعايير الأخلاقية الآتية وهي مرتبة تنازليا استنادا لدرجة تأثيرها في سلوكهم : علاقة المدير بالمعلمين ، وعلاقة المدير بالمهنة نفسها ، وعلاقة المدير بالقوانين والأنظمة المدرسية ، وعلاقة المدير مع المجتمع المحلي ، وعلاقة المدير بالطلبة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأثر الجنس ولصالح الإناث فيما يتعلق بالالتزام بأخلاقيات العمل الإداري ، كما أظهرت النتائج وجود فروقٍ ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأثر الخبرة ولصالح ذوي الخبرة الطويلة ، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأثر المؤهل العلمي ولصالح حملة الماجستير فما فوق.

وأجرى أحمد (2006) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن لأخلاقيات الإدارة المدرسية من منظور إسلامي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المدارس العامة في عمان وعددها (163) مدرسة،وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية في محافظة عمان والبالغ عددهم (3133) معلما ومعلمة، وبلغت عينة

الدراسة (396) معلماً ومعلمةً ، وطورّت استبانة أخلاقيات الإدارة المدرسية من منظور إسلامي لجمع البيانات ،وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المدير لأخلاقيات الإدارة المدرسية من منظور إسلامي ، كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ،وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المديرين لمجال أخلاقيات المدير الشخصية والتزامه الإسلامي حسب جنس المعلم لصالح الإناث، كما أظهرت الدراسة أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المديرين لمجال أخلاقيات المدير تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي حسب جنس المعلم ولصالح الإناث.

وقام باورز (Bowers,2009) بإجراء دراسة هدفت إلى استقصاء العلاقة بين ممارسة السلوك القيادي الأخلاقي ومستوى الخبرة والكفاءة الجماعية في المدارس من وجهة نظر المعلمين ،وتكون مجتمع الدراسة من معلمي التعليم الأساسي ومعلمي التعليم الثانوي ،وتكونت عينة الدراسة من (209) معلمين خضعوا لمقررات تربوية تأهيلية في جامعة الغرب الأوسط الشاملة في الولايات المتحدة لعام (2008)، وأُستخدمت في هذه الدراسة استبانتان لجمع المعلومات، وأظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين ممارسة السلوك القيادي الأخلاقي والكفاءة الجماعية للمعلمين ، وأظهرت الدراسة أيضاً وجود عوامل ديموغرافية تؤثر في كفاءة المعلمين أهمها طبيعة عمل المعلم في مدارس عامة أو مدارس مستأجرة أو مدارس خاصة.

وقام عيسى (2009) بإجراء دراسة هدفت إلى تعرف درجة استخدام رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة لاستراتيجيات إدارة الصراع ، وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لديهم ، من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية . وتألف مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة وعددها (8) كليات يعمل فيها (138) عضو هيئة تدريس وتألفت عينة الدراسة التي اختيرت عشوائيا من (85) فرداً،واستخدمت

استبانتان وسيلة لجمع البيانات ، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة كانت مرتفعة من حيث الاستخدام ،وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة تعزى لسنوات الخبرة ، وأن تأثير الجنس اقتصر على العلاقة بالطلبة ولصالح الإناث.

وأجرت الهدبان (2009) دراسة هدفت إلى تعرف درجة الالتزام بممارسة المدونة الأخلاقية في السلوك الإداري لدى مديري المدارس الأساسية في مديريات تربية عمان باستمرار.تكونت عينة الدراسة من (203) مديرين ومديرات ، و(812) معلما ومعلمة، بواقع أربعة معلمين أو معلمات من كل مدرسة ، وتم استخدام استبانة أخلاقيات المهنة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن متوسط درجة التزام مديري المدارس الأساسية بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر المديرين والمعلمين كانت مرتفعة لجميع مجالات الدراسة التسعة، وأظهرت الدراسة أيضاً أهمية البعد الأخلاقي في اختيار مدير المدرسة ، فضلاً عن كون البعد الأخلاقي للفرد يتبلور من خلال التربية السليمة التي تنمي فيه الالتزام بالسلوك الأخلاقي وليس من مجرد قراءة القواعد الأخلاقية.

أما دراسة بارنا (Barna, 2009) فقد هدفت إلى تطوير بناء نظرية لتعليم السلوك الأخلاقي للمعلمين في مدارس المناطق الحضرية في ولاية فلوريدا في أمريكا ، وتناولت الدراسة التصورات الأخلاقية للمعلمين ومديري المدارس ، وفهم المناهج الدراسية لإنشاء برنامج تدريبي أخلاقي يكون أكثر فاعلية لإعداد الطلبة بشكل أفضل لتلبية احتياجات مجتمع الأعمال الأخلاقي، ونقل التصورات الأخلاقية لتصبح قيم تدرس في المناهج الدراسية لتطوير السلوك الأخلاقي في مرحلة البلوغ. وتكونت عينة الدراسة من (25) معلما ومعلمة، إذ تم اختيار المشاركين في هذه الدراسة من معلمي المراحل الانتقالية من الروضة إلى الصف الثامن ،واستخدمت المقابلة وسيلة لجمع البيانات ، وكانت نسبة

المعلمـات المـشاركات (80 %)ونـسبة المعلمـين المـشاركين (20%)، وأشـارت الدراسـة أن عوامـل مختلفة أثرت في تصورات المعلمين ومدير المدرسة بشأن المناهج الأخلاقيـة فهم ينظـرون إلـى المـنهج الأخلاقي بوصفه الأهم في غرس القيم الأخلاقيـة فـي المدرسـة. كمـا أظهـرت النتـائج إن المعلمـين ومـدير المدرسـة يعتقدون أن البيئـة المدرسية عززت هذه العمليـة واتفق ثلاثـة مـن أصـل (25) مـن المعلمـين على أن المناهج يجب تحديثها باستمرار .

وهدفت دراسة يحيى (2010) التعرف إلى درجة التزام مـديري المـدارس الحكوميـة الثانويـة الفلسطينية بأخلاقيات مهنـة الإدارة المدرسية من وجهـة نظـر معلمـي مدارسـهم. وتكـون مجتمـع الدراسـة مـن جميـع معلمـي ومعلمـات المـدارس الحكوميـة الثانويـة فـي الـضفة الغربيـة ، والبـالغ عـددهم (12056) معلمـا ومعلمـة، وتكونـت عينـة الدراسـة مـن (1349) معلمـا ً ومعلمـة ً، واسـتخدمت الاسـتبانة وسـيلة لجمـع البيانات ، وقد أسفرت الدراسـة عن النتـائج الآتيـة: إن درجـة التـزام مـديري المـدارس الحكوميـة الثانويـة الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظـر معلمـي مدارسـهم، كانـت مرتفعـة جـدًا، كمـا أظهرت النتـائج وجـود فـروق ذات دلالـة إحـصائية عنـد مـستوى ($\alpha \leq 0.05$) فـي درجـة التـزام مـديري المـدارس الحكوميـة الثانويـة الفلسطينية بأخلاقيـات مهنـة الإدارة المدرسـية مـن وجهـة نظـر معلمـي مدارسـهم، تعـزى لمتغيـر الجـنس ولـصالح الـذكور؛ ولمتغيـر سـنوات الخبـرة ولـصالح الفئـة (أقـل مـن 6 سنوات)؛ ولمتغير المديرية ولصالح المديريات الآتية مرتبـة تنازليًا :مديريـة طوبـاس، ومديريـة قباطيـة، ومديرية قلقيلية، ومديرية جنوب نابلس" حوارة"، ومديرية طولكرم .

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالـة إحـصائية عنـد مـستوى ($\alpha \leq 0.05$) فـي درجـة التـزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنـة الإدارة المدرسـية مـن وجهـة نظـر معلمـي مدارســهم،تعزى لمتغيــر المؤهــل العلمــي.

وهـدفت دراسـة بوعبـاس (2010) إلـى تعـرف درجـة التـزام رؤسـاء الأقـسام العلميـة بأخلاقيـات

العمل الإداري وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت كما يراها الأعضاء أنفسهم، وقد تكون مجتمع الدراسة من (1074) عضو هيئة تدريس ، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (355) عضو هيئة تدريس ، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات ، وأظهرت الدراسة أن درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت كما يراها أعضاء هيئة التدريس كانت مرتفعة ولجميع المجالات ، وأن مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت كما يراها الأعضاء أنفسهم كان متوسطاً .

وهدفت دراسة الشريفي ومقابلة (2010) إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة عمان للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية العامة والخاصة في محافظة عمان ،عددهم (4363) معلما ومعلمة بواقع (2365) معلما و(1998) معلمة ، وتكونت عينة الدراسة من (300) معلم ومعلمة بواقع (163) معلما و(137) معلمة ، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة عمان للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات كانت مرتفعة ، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة عمان للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي ونوع المدرسة (عامة أم خاصة).

وأجرى عابدين (2012) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة السلوك القيادي للمديرين كما يقدرها المعلمون في محافظات وسط الضفة الغربية في فلسطين ، وتكون مجتمع الدراسة من

(11417) معلماً ومعلمةً ،وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغ عدد أفرادها (362) معلماً ومعلمةً، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة السلوك القيادي للمديرين كما يقدرها المعلمون كانت متوسطة .

أما دراسة العرايضة (2012) فقد هدفت إلى تعرف مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، وقد تكون مجتمع الدراسة من (3764) معلماً ومعلمةً ، وتكونت عينة الدراسة من (351) معلماً ومعلمةً ، اختيروا بالطريقة الطبقية العشوائية من مجتمع الدراسة ، وتم استخدام استبانتين لجمع البيانات ، إحداهما لقياس مستوى القيادة الأخلاقية ، والاستبانة الثانية كانت لقياس سلوك المواطنة التنظيمية، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في عمان للقيادة الأخلاقية ولسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية ومستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية.

2. الدراسات السابقة التي تناولت العدالة التنظيمية

هدفت دراسة المعايطة (2005) إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين ، وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المديرين ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن ، وبلغت عينة الدراسة من المديرين (72) مديراً ومديرةً، ومن المعلمين (1110) معلمين ومعلمات ، منهم (450) معلماً و (660) معلمة ،واستخدمت استبانتان لجمع البيانات ، الأولى لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين باعتماد

أداة نايهوف ومورمان (Niehoff & Moorman,1993) بمجالاتها الثلاثة ، وأضيف إليها مجال رابع، أما الاستبانة الثانية فكانت لقياس درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المديرين، وأظهرت النتائج إن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية بشكل عام وفق تصور معلميهم جاءت متوسطة ، وأن درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لسلوك المواطنة التنظيمية بشكل عام وفق تصور مديريهم جاءت متوسطة، كما أظهرت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للعدالة التنظيمية من وجهة نظر معلميهم ودرجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر مديريهم، وبينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، ولصالح المؤهل العلمي ماجستير فما فوق ، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغيري الجنس والخبرة.

و هدفت دراسة الحجايا (2005) إلى التعرف إلى الأنماط القيادية لدى القادة التربويين وعلاقتها بمستوى العدالة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن، وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام العاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن وعددهم (509) أفراد، وطورت استبانتان لجمع البيانات :الأولى لقياس الأنماط القيادية والثانية لقياس مستوى ممارسة العدالة التنظيمية ،وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة الأنماط القيادية قد جاءت بدرجة متوسطة ، ما عدا النمط القيادي الآمر جاء بدرجة ممارسة عالية ، وكان مستوى العدالة التنظيمية ككل قد جاء بمستوى متوسط في مجالاتها الأربعة ،وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين الأنماط القيادية وكل مجال من مجالات العدالة التنظيمية، فضلاً عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى العدالة التنظيمية من وجهة نظر

رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن تعزى لمتغيرات الإقليم ، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي لمجالات العدالة التنظيمية (التوزيعية ، والإجراءات، والتعاملات) ، بينما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العدالة التقويمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، ولصالح المؤهل العلمي دكتوراه.

وهدفت دراسة سلطان (2006) إلى تعرف مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وبيان علاقتها بكل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئات التدريسية الأردنيين المتفرغين الذين هم على رأس عملهم وعددهم (2905) أعضاءً ، في حين شملت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية (450) عضو هيئة تدريس ، واستخدمت ثلاث استبانات لجمع البيانات : الأولى لقياس العدالة التنظيمية، والثانية لقياس الرضا الوظيفي ، والثالثة لقياس الولاء التنظيمي، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كان مرتفعاً، كما أظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية،وكذلك وجود علاقة إيجابية بين كل من العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.

وهدفت دراسة إبراهيم (2006) إلى تعرف واقع العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين ، وتكونت عينة الدراسة من (394) عضو هيئة تدريس و (538) موظفا ،واستخدمت استبانتان لتحقيق أهداف الدراسة :الأولى لقياس درجة ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، والثانية لقياس درجة ممارسة العدالة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية جاءت متوسطة من وجهة نظر أعضاء

هيئـة التـدريس ومـن وجهـة نظـر المـوظفين ، وأظهـرت الدراسـة وجـود فـروق ذات دلالـة إحـصائية عنـد مـستوى ($\alpha \leq 0.05$) بـين درجـة ممارسـة العدالـة التنظيميـة فـي الجامعـات الرسـمية الأردنيـة مـن وجهـة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين ولصالح أعضاء هيئة التـدريس، ولـم تكـن هنـاك فـروق ذات دلالـة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعـات الرسـمية الأردنيـة مـن وجهـة نظـر أعـضاء هيئـة التـدريس تعـزى لمتغيـرات الكليـة ، والجـنس ،والخبـرة، بينمـا كانـت هنـاك فــروق ذات دلالــة إحــصائية تعــزى لمتغيــر المؤهــل العلمــي فــي ثلاثــة مجــالات للعدالــة التنظيميــة (الإجراءات ، والتعاملات ، والتقويم) وكانت الفروق لصالح حملة الـدكتوراه ، وأظهـرت النتـائج فروقـاً ذات دلالــة إحــصائية فــي مجــالات العدالــة التنظيميــة (الإجــراءات ،التعــاملات ، التقــويم) ولــصالح مــن يحملون رتبة الأستاذية ، ولـم تظهـر النتـائج وجـود فـروق ذات دلالـة إحـصائية عنـد مـستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسـة العدالـة التنظيميـة فـي الجامعـات الرسـمية الأردنيـة مـن وجهـة نظـر المـوظفين تعـزى لمتغيـري الجـنس والخبـرة ، وكانـت هنـاك فـروق ذات دلالـة إحـصائية تعـزى لمتغيـر المركـز الـوظيفي ، ولصالح مديري الدوائر على جميع مجالات العدالة التنظيمية ،ووجود فـروق ذات دلالـة إحـصائية تعـزى لمتغيـر المؤهـل العلمـي ،ولـصالح حملـة الـدكتوراه علـى ثلاثـة مجـالات للعدالـة التنظيميـة (التوزيعيـة ، والإجرائية ، والتعاملات) ، ووجـود فـروق ذات دلالـة إحـصائية ولـصالح حملـة البكـالوريوس بالمقارنـة بنظرائهم ممن يحملون مؤهلا أقل من البكالوريوس في عدالة التعاملات.

أمـا دراسـة يلمـاز و تاسـدان (Yilmaz, and Tasdan,2009) فقـد هـدفت إلـى معرفـة مـدى إدراك معلمـي المـدارس الابتدائيـة للعدالـة التنظيميـة ، وهـل هنـاك ارتبـاط بـين العدالـة التنظيميـة وسـلوك المواطنـة التنظيميـة، وتكونـت عينـة الدراسـة مـن (424) معلمـاً للمرحلـة الابتدائيـة فـي مـدارس أنقـرة، واسـتخدمت اسـتبانتان لتحقيـق أهـداف الدراسـة : الأولـى لقيـاس ممارسـة سـلوك المواطنـة التنظيميـة ، والثانيـة لقيـاس ممارسـة العدالـة التنظيميـة ،وأظهـرت النتـائج بـأن هنـاك إدراكـا موجبـا للعدالـة التنظيميـة

والمواطنة التنظيمية لدى المعلمين، وأن تصورات المعلمين الخاصة بهم للمواطنة التنظيمية لا تختلف وفقا لنوع الجنس، ومجال الدراسة والخبرة، في حين اختلفت تصوراتهم للعدالة التنظيمية وفقا للخبرة، و لم تختلف وفقا لنوع الجنس ، ومجال الدراسة، وكانت هناك علاقة إيجابية بين ممارسة المواطنة التنظيمية وتصورات العدالة التنظيمية عند المعلمين.

وهدفت دراسة الموقدة (2010) إلى التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين فيها ، وتكون مجتمع الدراسة من (448) فرداً ، استجاب منهم (390) فرداً، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة الأنماط القيادية ، جاءت بدرجة متوسطة ، وأن مستوى العدالة التنظيمية جاء بمستوى متوسط أيضاً في مجالاتها الأربعة ، وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الأنماط القيادية ، وكل مجال من مجالات العدالة التنظيمية .

وهدفت دراسة البكار(2012) إلى الكشف عن مستوى العدالة التنظيمية وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في المدارس العامة في محافظة عمان ، وقد تكونت عينة الدراسة من (377) معلماً ومعلمةً اختيروا بالطريقة العنقودية والطريقة الطبقية العشوائية النسبية،واستخدمت في الدراسة استبانتان لجمع البيانات : الأولى لقياس مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، والثانية لقياس مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة ، وأظهرت نتائج الدراسة إن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً بشكل عام ، وإن مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً بشكل عام ، وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في عمان ومستوى الثقة التنظيمية في

هذه المدارس، ولم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في عمان تعزى لمتغيري الجنس والخبرة ، وكانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة درجة الماجستير فأكثر.

وهدفت دراسة الحميدي (2012) إلى تحديد درجة ممارسة العدالة التنظيمية ودرجة الالتزام التنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة جدة من وجهة نظر كل من المديرات والمعلمات ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس الثانوية وعددهن (101) مديرة , وتكونت عينة الدراسة من جميع معلمات المرحلة الثانوية بمحافظة جدة وعددهن(400) معلمة. واستخدمت ثلاث استبانات لجمع البيانات : الأولى لقياس العدالة التنظيمية ، والثانية لقياس الرضا الوظيفي ، والثالثة لقياس الالتزام التنظيمي ، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للعدالة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة بالمقارنة مع استجابات المعلمات اللاتي رأين أن درجة الممارسة كانت متوسطة ، كما أظهرت النتائج وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديرات المدارس للعدالة التنظيمية وكل من درجة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمات ، وكذلك أظهرت النتائج وجود فروق دالة احصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة المديرات للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة الماجستير من المعلمات ، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة احصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة المديرات للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المديرات و المعلمات تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، والخبرة ، والتخصص ، و الحالة الاجتماعية) .

وأجرى أبو تايه (2012) دراسة هدفت إلى تحليل أثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن ،وتكون مجتمع الدراسة من (326) مستجيباً من العاملين ، وقد تم استخدام الاستبانة وسيلة لجمع البيانات وأظهرت نتائج الدراسة ، أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية جاء فوق المتوسط ، أما سلوك المواطنة التنظيمية فقد كان مرتفعاً، وبينت الدراسة أن هناك أثرا إيجابيا لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية ، وأظهرت الدراسة أن إحساس العاملين بالعدالة الإجرائية له الدور الأكبر في التأثير في سلوك المواطنة التنظيمية مقارنة مع المجالات الأخرى للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية ، والعدالة التعاملية).

وهدفت دراسة يلماز و التنكورت (Yilmaz & AL-Tinkurt,2012) التعرف إلى العلاقة بين السلوك القيادي لمديري المدارس و تصورات المعلمين عن الثقة التنظيمية، والعدالة التنظيمية، في المدارس الثانوية في محافظة كوتاهيا في تركيا ، وتم جمع البيانات عن طريق استبانة مقياس الثقة التنظيمية، و استبانة مقياس العدالة التنظيمية ،واستبانة مقياس سلوك القيادة ، وتكونت عينة الدراسة من (271) من معلمي المدارس الثانوية في محافظة كوتاهيا في تركيا ، وأظهرت النتائج أن المعلمين لديهم تصورات إيجابية عن الثقة التنظيمية، والعدالة التنظيمية والسلوك القيادي لمديري المدارس ، وأن هناك علاقة بين ارتفاع سلوك القيادة الداعمة و تصورات المعلمين للعدالة التنظيمية والثقة تجاه المديرين ، و هناك علاقة إيجابية معتدلة بين سلوك القيادة الداعمة و تصورات المعلمين ومديري المدارس للعدالة التنظيمية والثقة في الزملاء .

خلاصة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها :

هدفت الدراسات السابقة والتي تناولت السلوك الأخلاقي التعرف إلى واقع أخلاقيات العمل الإداري مثل دراسة طرخان (2003) ودراسة أحمد (2006) ودراسة عيسى (2009) ،ودراسة الهدبان (2009) ، ودراسة يحيى (2010) ، ودراسة بوعباس (2010) ، ومنها ما هدف إلى استقصاء العلاقة بين السلوك القيادي الأخلاقي ومستويات الكفاءة الجماعية مثل دراسة باورز (Bowers,2009) ، ومنها ما هدف إلى تطوير بناء نظرية لتعليم السلوك الأخلاقي للمعلمين مثل دراسة بارنا (Barna, 2009) ، وهدفت دراسات أخرى التعرف إلى درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية ، مثل دراسة الشريفي ومقابلة (2010) ، ودراسة العرايضة (2012) ، ومنها ما هدف التعرف إلى درجة السلوك القيادي للمديرين مثل دراسة عابدين (2012) .

أما الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية فقد هدفت التعرف إلى درجة ممارسة المديرين للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين ، مثل دراسة المعايطة (2005) ، وهدف بعضها التعرف إلى الأنماط القيادية لدى القادة التربويين وعلاقتها بمستوى العدالة التنظيمية ، مثل دراسة الحجايا (2005) ، وهدفت دراسات أخرى التعرف إلى مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها بكل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية مثل دراسة سلطان (2006) ، وهدفت بعضها التعرف إلى واقع العدالة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين ، مثل دراسة ابراهيم (2006) ، و هدفت بعضها إلى معرفة مدى إدراك معلمي المدارس للعدالة التنظيمية مثل دراسة يلماز و تاسدان (Yilmaz, and Tasdan,2009) ، وهدفت بعض الدراسات التعرف إلى الأنماط القيادية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين ، مثل دراسة الموقدة (2010) ، وتناولت بعض الدراسات الكشف عن مستوى العدالة التنظيمية وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين ، مثل دراسة البكار (2012) ، وهدفت دراسات أخرى ، تحديد

درجة ممارسة العدالة التنظيمية وبعض المتغيرات مثل : درجة الالتزام التنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي ، مثل دراسة الحميدي (2012) ودراسة أبو تايه (2012) ، ودراسة العبيدي (2012) ،وهدفت بعضها إلى تعرف العلاقة بين السلوك القيادي لمديري المدارس و تصورات المعلمين عن الثقة التنظيمية، والعدالة التنظيمية ، مثل دراسة يلماز و التنكورت (Yilmaz & AL-Tinkurt,2012) .

أما الدراسة الحالية فقد هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي وعلاقتها بدرجة ممارستهم للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين.

وفيما يتعلق بأحجام العينات في الدراسات السابقة ، فقد تراوحت ما بين (1349) معلماً ومعلمةً ، مثل دراسة يحيى (2010) و (1110) معلماً ومعلمةً كما في دراسة المعايطة (2005) و (406) معلماً ومعلمةً كما في دراسة طرخان (2003) و (355) عضو هيئة تدريس كما في دراسة بوعباس (2010)، أما عينة الدراسة الحالية فقد بلغ عدد أفرادها (354) معلماً ومعلمةً.

استخدمت جميع الدراسات السابقة الاستبانة لجمع البيانات ، مثل دراسة المعايطة (2005) و دراسة بوعباس (2010) و دراسة يحيى (2010) ، بينما استخدمت دراسة بارنا (Barna,2009) المقابلة وسيلة لجمع البيانات، أما الدراسة الحالية فقد استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات.

لقد أفاد الباحث من الدراسات السابقة في تطوير مشكلة الدراسة ، وكيفية اختيار العينة ، وبناء أداتي الدراسة ، وتميزت هذه الدارسة عن الدراسات السابقة ، بأنها بحثت مفهوم السلوك الأخلاقي لمديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن، وعلاقته بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

اشتمل هذا الفصل على وصف لمنهج الدراسة المستخدم ومجتمعها وعينتها ، وأداتي الدراسة المستخدمة وكيفية إيجاد صدقهما وثباتهما والوسائل الإحصائية وإجراءات الدراسة المعتمدة ،وعلى النحو الآتي:

منهج الدراسة المستخدم

اعتمد في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق أهداف الدراسة لكونه المنهج الأكثر ملاءمة لمثل هذا النوع من الدراسات، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع بيانات الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن والبالغ عددهم (4301) معلماً ومعلمةً للعام الدراسي 2013/2012 ،منهم (2053) معلماً ، و (2248) معلمةً ، موزعين على أربع مناطق هي : جنوب عمان ، وشمال عمان، والزرقاء، واربد والجدول (1) يبين ذلك:

الجدول (1)

توزيع مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات في المدارس الأساسية التابعة

لوكالة الغوث الدولية في الأردن حسب المنطقة التعليمية

التسلسل	اسم المنطقة	عدد المعلمين	عدد المعلمات	المجموع
1	جنوب عمان	575	692	1267
2	شمال عمان	547	612	1159
3	الزرقاء	406	442	848
4	اربد	525	502	1027
المجموع		2053	2248	4301

عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بالطريقة الطبقية العشوائية النسبية، بالرجوع إلى جدول تحديد حجم العينة من حجم مجتمع الدراسة لكرجسي و مورجان (Krejcie &Morgan,1970) ، وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (354) معلما ومعلمة ، منهم (169) معلما ، و (185) معلمة ، إذ كانت نسبتهم المئوية إلى مجتمع الدراسة (8.2%)، والجدول (2) يوضح توزع عينة الدراسة في المناطق الأربعة :

الجدول (2)

توزع أفراد العينة من المعلمين والمعلمات في المدارس الأساسية

في وكالة الغوث الدولية في الأردن حسب المنطقة التعليمية

اسم المنطقة	عدد المعلمين	عدد المعلمات	المجموع
جنوب عمان	47	57	104
شمال عمان	45	50	95
الزرقاء	34	37	71
اربد	43	41	84
المجموع	169	185	354

خصائص عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (354) معلما ومعلمة ، بواقع (169) معلما ، و (185) معلمة، وقد بلغ عدد المعلمين ممن لديهم خبرة أقل من (5) سنوات (81) معلما ومعلمة ، و ممن لديهم خبرة من (5 إلى أقل من 10) سنوات (189) معلما ومعلمة ، وممن لديهم خبرة من (10) سنوات فأكثر (84) معلما ومعلمة. وبلغ عدد المعلمين ممن يحملون شهادة البكالوريوس (312) معلما ومعلمة ، وعدد المعلمين الذين يحملون شهادات عليا (ماجستير ، دكتوراه) (42) معلما ومعلمة. والجدول (3) يوضح خصائص أفراد عينة الدراسة .

الجدول (3)

خصائص أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات في المدارس الأساسية في

وكالة الغوث الدولية في الأردن

متغير الدراسة	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	169	47.7
	أنثى	185	52.3
	المجموع	354	%100
المؤهل العلمي	بكالوريوس	330	93.2
	دراسات عليا	24	6.8
	المجموع	354	%100
الخبرة	سنة واحدة - أقل من 5 سنوات	78	22.0
	5 سنوات – أقل من 10 سنوات	196	55.4
	10 سنوات فأكثر	80	22.6
	المجموع	354	%100.0

أداتا الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة والمتعلق بالتعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي وعلاقتها بدرجة ممارستهم للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين ، فإن عملية جمع البيانات تتطلب توافر أداتين لقياس كل من درجة السلوك الأخلاقي والعدالة التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين ، وفيما يأتي وصف لأداتي الدراسة :

أداة الدراسة الأولى : استبانة السلوك الأخلاقي

تم تطوير استبانة السلوك الأخلاقي بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، مثل : دراسة طرخان (2003) ، ودراسة قزق (2005) ، ودراسة أحمد (2006) ، ودراسة عقلان(2006)، ودراسة باورز (Bowers,2009) ، ودراسة الهدبان (2009) ،ودراسة العرايضة (2012) . وقد تكونت هذه الاستبانة بصيغتها الأولية من (45) فقرة إيجابية ، تظهر السلوك الأخلاقي الذي يجب أن يلتزم به مدير المدرسة ، ليكون قدوة للمعلمين ، ومثالا يحتذى به. وقد أعطي لكل فقرة من فقرات الاستبانة وزن متدرج اعتمادا على سلم ليكرت (Likert) الخماسي ، وقد كانت أبدال الإجابة هي : دائما ، وأعطي خمس درجات، وغالبا وأعطي أربع درجات ، وأحيانا وأعطي ثلاث درجات ، ونادرا وأعطي درجتين ، وأبدا وأعطي درجة واحدة. والملحق (1) يبين الاستبانة بصيغتها الأولية.

صدق الأداة الأولى : استبانة السلوك الأخلاقي

تم التحقق من صدق استبانة السلوك الأخلاقي من خلال استخدام صدق المحتوى، إذ قام الباحث بعرض الاستبانة على عشرة محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في المجالات التربوية والإدارية المختلفة من جامعات أردنية حكومية وخاصة هي : الجامعة الأردنية ، وجامعة عمان العربية ،و

جامعة الشرق الأوسط ، وكلية العلوم التربوية والآداب الجامعية / الأنروا ، والجامعة الهاشمية ،والملحق (2) يبين ذلك، وتم اعتماد موافقة المحكمين على الفقرات بنسبة (80 %) فأكثر مؤشراً على صدق الفقرة ، إذ تم حذف ثلاث فقرات من الاستبانة بناءً على آراء المحكمين ، واستقرت الاستبانة بصيغتها النهائية على (42) فقرة، ، والملحق (3) يبين استبانة السلوك الأخلاقي بصيغتها النهائية.

ثبات أداة الدراسة الأولى: استبانة السلوك الأخلاقي

تم التأكد من ثبات أداة السلوك الأخلاقي، بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) ، إذ قام الباحث بتطبيق الاستبانة ، على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكوّنة من (20) معلما ومعلمة، وإعادة تطبيقها بعد أسبوعين، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين علامات المعلمين والمعلمات في الاختبارين ، وتم إيجاد درجة ثبات الإعادة للاستبانة إذ بلغت (0.85). كما استخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي ، إذ بلغت درجة معامل الثبات (0.94) وتعد هاتان القيمتان مقبولتان لأغراض البحث.

أداة الدراسة الثانية : استبانة العدالة التنظيمية

هدفت أداة الدراسة الثانية إلى قياس درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظر المعلمين، وقد قام الباحث بتطوير استبانة العدالة التنظيمية بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، مثل دراسة المعايطة (2005) ، ودراسة سلطان (2006) ،ودراسة ابراهيم (2006) ، و دراسة الموقدة (2010) ، ودراسة البكار(2011). وقد تكونت فقرات الاستبانة بصيغتها الأولية من (36) فقرة ، توزعت فقراتها على أربعة مجالات هي :

- العدالة التوزيعية : وتكونت من سبع فقرات.

- العدالة الإجرائية : وتكونت من ثماني فقرات.

- العدالة التفاعلية: وتكونت من عشرة فقرات.

- العدالة التقويمية: وتكونت من إحدى عشرة فقرة.

والملحق (4) يبين الاستبانة بصيغتها الأولية

وقد أعطي لكل فقرة من فقرات الاستبانة وزن متدرج اعتمادا على سلم ليكرت (Likert) الخماسي ، وقد كانت أبدال الإجابة هي : دائما ، وأعطي خمس درجات، وغالبا وأعطي أربع درجات ، وأحيانا وأعطي ثلاث درجات، ونادرا وأعطي درجتين ، وأبدا وأعطي درجة واحدة .

صدق الأداة الثانية : استبانة العدالة التنظيمية

للتأكد من صدق الأداة فقد عرضت الاستبانة على عشرة محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في المجالات التربوية في جامعات الشرق الأوسط ، وجامعة عمان العربية ، وكلية العلوم التربوية والآداب الجامعية ، والجامعة الأردنية ، والجامعة الهاشمية، وقد تكونت الاستبانة بصيغتها الأولية من (36) فقرة ، وتم اعتماد موافقة المحكمين على الفقرات بنسبة (80 %) فأكثر، مؤشرا على صدق الفقرة ، إذ تم حذف فقرتين من الاستبانة بناءً على آراء المحكمين ، واستقرت الاستبانة بصيغتها النهائية على (34) فقرة، توزعت فقراتها على أربعة مجالات هي :

- العدالة التوزيعية : وتكونت من سبع فقرات.

- العدالة الإجرائية : وتكونت من سبع فقرات.

ـ العدالة التفاعلية: وتكونت من تسع فقرات.

ـ العدالة التقويمية: وتكونت من إحدى عشرة فقرة.

والملحق (5) يبين استبانة العدالة التنظيمية بصيغتها النهائية.

ثبات أداة الدراسة الثانية : استبانة العدالة التنظيمية

لحساب ثبات أداة الدراسة، فقد استخدمت طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) وذلك بتطبيق استبانة العدالة التنظيمية، وإعادة تطبيقها بعد أسبوعين على مجموعة مكوّنة من (20) معلما ومعلمة، من خارج عينة الدراسة ، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين علامات المعلمين والمعلمات في المرتين ، وتم إيجاد درجة ثبات الإعادة للاستبانة إذ بلغت (0.95). وتم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي ، إذ تراوحت قيم معامل الاتساق الداخلي ما بين (0.87 - 0.91) وتعد هذه القيم مقبولة لأغراض الدراسة الحالية ، والجدول (4) يبين قيم معاملات الثبات لمقياس العدالة التنظيمية باستخدام معامل ارتباط بيرسون و معادلة كرونباخ ألفا:

الجدول (4)

قيم معاملات الثبات لاستبانة العدالة التنظيمية باستخدام معامل ارتباط بيرسون

و معادلة كرونباخ ألفا

الرقم	المجال	معامل ارتباط بيرسون	كرونباخ ألفا
1	العدالة التوزيعية	0.93	0.87
2	العدالة الإجرائية	0.92	0.90
3	العدالة التفاعلية	0.92	0.91
4	العدالة التقويمية	0.91	0.90
5	الدرجة الكلية	0.95	

متغيرات الدراسة :

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية :

أ- المتغيرات المستقلة الوسيطة وهي :

1- الجنس : وله فئتان (ذكور وإناث)

2- المؤهل العلمي: وله مستويان (بكالوريوس – دراسات عليا)

3- الخبرة: ولها ثلاثة مستويات:

من سنة واحدة – أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات – أقل من 10 سنوات

من 10 سنوات فأكثر.

ب- المتغير التابع :

1- درجة ممارسة السلوك الأخلاقي

2- درجة ممارسة العدالة التنظيمية

إجراءات الدراسة

بعد التأكد من صدق أداتي الدراسة وثباتهما ، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها ، قام الباحث بالإجراءات الآتية:

- تم الحصول على كتاب تسهيل مهمة من رئيس جامعة الشرق الأوسط موجه لرئاسة وكالة الغوث الدولية في الأردن ، لتسهيل مهمة الباحث في تطبيق أداتي الدراسة ، والملحق (6) يبين ذلك.
- تم الحصول على كتاب تسهيل مهمة من رئاسة وكالة الغوث الدولية في الأردن موجه إلى مديري التعليم بموجب هامش مدير الوكالة المثبت على أصل كتاب تسهيل المهمة الصادر من جامعة الشرق الأوسط ، والملحق (7) يبين ذلك.
- توزيع أداتي الدراسة على عينة الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني 2013/2012 ، إذ قابل الباحث مديري المدارس ومديراتها وشرح لهم الهدف من الدراسة ، وقد أبدى الجميع روح التعاون ، وشمل توزيع الاستبانات المناطق التعليمية الأربع في وكالة الغوث الدولية في الأردن : شمال عمان ، وجنوب عمان ، واربد ، والزرقاء.

- تم جمع الاستبانات من عينة الدراسة بعد تعبئتها، والتأكد منها ، فقد تم توزيع (354) استبانة وتم استرجاع (323) استبانة ، بنسبة استرجاع قدرها (91%).
- تم تدقيق الاستبانات والتأكد من البيانات الموجودة فيها ، وصلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي ، وتم استخدام حزمة التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات والحصول على النتائج.
- تم تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي ودرجة ممارستهم للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين ،باعتماد المعادلة الآتية :

$$\frac{\text{القيمة العليا للبديل – القيمة الدنيا للبديل}}{\text{عدد المستويات}} \qquad \frac{5-1}{3} = 1.33$$

وبذلك يكون من :

1 - 2.33 درجة ممارسة منخفضة

2.34 - 3.67 درجة ممارسة متوسطة

3.68 - 5 درجة ممارسة مرتفعة

- تم عرض النتائج ومناقشتها ووضع التوصيات المناسبة في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج.

المعالجة الإحصائية

1- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب.

2- للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson).

3- للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس ، فقد أستخدم الاختبار التائي لعينتين مستقلتين ، فيما يتعلق بمتغيري الجنس والمؤهل العلمي ، أستخدم تحليل التباين الأحادي(One-way ANOVA) فيما يتعلق بمتغير الخبرة ، واختبار شيفيه لإيجاد دلالات الفروق.

4- تم استخدام معامل ارتباط بيرسون ومعادلة كرونباخ ألفا لإيجاد ثبات الأداتين المستخدمتين في الدراسة وهما : استبانة السلوك الأخلاقي ، واستبانة العدالة التنظيمية .

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضا لنتائج الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها وذلك كما يأتي :

السؤال الأول: "ما درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين، والجدول(5) يوضح ذلك.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
12	يتعامل المدير مع أولياء الأمور باحترام	4.46	0.76	1	مرتفعة
38	يحافظ المدير على أسرار العاملين في مدرسته	4.40	0.80	2	مرتفعة
5	يظهر المدير الاحترام للمعلمين	4.37	0.82	3	مرتفعة
8	يتعامل المدير مع المعلمين بصدق	4.37	0.80	3	مرتفعة
9	يعد المدير شؤون الطلبة من أهم أولوياته	4.37	0.80	3	مرتفعة
33	يشارك المدير العاملين في مناسباتهم الاجتماعية	4.37	0.83	3	مرتفعة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
36	يتعامل المدير مع العاملين في المدرسة بتواضع	4.36	0.83	7	مرتفعة
7	يعمل المدير على إيجاد مناخ أخلاقي داخل المدرسة	4.35	0.79	8	مرتفعة
22	يتعاون المدير مع أولياء الأمور في حل مشكلات أبنائهم التربوية	4.35	0.78	8	مرتفعة
24	يفوض المدير بعض الأعمال للمعلمين من ذوي الكفاءة	4.34	0.82	10	مرتفعة
31	يركز المدير على إظهار الجوانب الحسنة للعاملين أمام المسؤولين	4.33	0.84	11	مرتفعة
23	يثق المدير بمقدرات المعلمين في مدرسته	4.32	0.82	12	مرتفعة
10	يغلب على القرارات التي يتخذها المدير الجانب الأخلاقي	4.31	0.81	13	مرتفعة
32	يشجع المدير على إقامة علاقات إنسانية بين العاملين	4.30	0.82	14	مرتفعة
21	يتعامل المدير مع المشكلات بحكمة	4.28	0.82	15	مرتفعة
19	يتبنى المدير منظومة قيم أخلاقية في المدرسة	4.27	0.86	16	مرتفعة
34	يحرص المدير على بناء علاقات ودية بين المعلمين والطلبة	4.27	0.83	16	مرتفعة
1	يعزز المدير العمل التعاوني بين العاملين في المدرسة	4.26	0.82	18	مرتفعة
13	يتميز تعامل المدير مع المعلمين بالموضوعية	4.24	0.83	19	مرتفعة
18	يُقدّر المدير أداء المعلمين لأعمالهم في الوقت المحدد	4.24	0.93	19	مرتفعة
20	يلتزم المدير في عمله بالفلسفة التربوية	4.21	0.87	21	مرتفعة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
28	يُشعِر المدير المعلمين بالراحة للتعامل معه	4.20	0.86	22	مرتفعة
2	يشجع المدير العمل الإبداعي بين المعلمين	4.19	0.87	23	مرتفعة
11	يتعامل المدير مع المعلمين بعدالة	4.19	0.87	23	مرتفعة
25	يراعي المدير مشاعر العاملين عند التعامل معهم	4.19	0.91	23	مرتفعة
6	يقدّم المدير التسهيلات اللازمة للنمو المهني للمعلمين	4.18	0.93	26	مرتفعة
26	يصغي المدير باهتمام للعاملين في مدرسته	4.17	0.90	27	مرتفعة
14	يعتمد المدير معايير واضحة لتقويم أداء المعلمين	4.16	0.90	28	مرتفعة
41	يمنح المدير المعلمين حرية التعبير عن آرائهم	4.14	0.90	29	مرتفعة
29	يُشعر المدير المعلمين الجدد بمكانتهم في المدرسة	4.13	0.87	30	مرتفعة
30	يتجنب المدير السلوك الذي يؤذي مشاعر المعلمين	4.13	0.87	30	مرتفعة
37	يُظهر المدير المرونة في تعامله مع المعلمين	4.13	0.89	30	مرتفعة
40	يشارك المدير المعلمين في صنع القرارات المدرسية	4.13	0.91	30	مرتفعة
15	يحترم المدير وجهات النظر المختلفة	4.12	0.87	34	مرتفعة
17	يتحدث المدير إلى المعلمين بهدوء	4.11	0.95	35	مرتفعة
35	يُنمّي المدير العلاقات بين المعلمين وأولياء الأمور	4.11	0.89	35	مرتفعة
39	يستخدم المدير الأسلوب الديموقراطي في تعامله مع العاملين	4.08	0.93	37	مرتفعة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
16	يقبل المدير النقد البناء برحابة صدر	4.03	0.93	38	مرتفعة
42	يسيطر المدير على انفعالاته عند التعامل مع المواقف الحرجة	4.02	0.97	39	مرتفعة
27	يقدّم مصلحة المعلمين على مصلحته الخاصة	4.00	0.97	40	مرتفعة
4	يهتم المدير بالحاجات الشخصية للعاملين	3.99	0.97	41	مرتفعة
3	يتقبل المدير آراء الآخرين وإن خالفت رأيه	3.86	1.02	42	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.22	0.65		مرتفعة

يتبين من الجدول (5) أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن ، كانت مرتفعة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (4.22) بانحراف معياري (0.65) وجاءت جميع الفقرات بالدرجة المرتفعة ، إذ تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.86-4.46)، وجاءت بالرتبة الأولى الفقرة (12) والتي تنص على "يتعامل المدير مع أولياء الأمور باحترام" بمتوسط حسابي بلغ (4.46)، وانحراف معياري (0.76) . وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (38) التي تنص " يحافظ المدير على أسرار العاملين في مدرسته" بمتوسط حسابي بلغ (4.40) ، وانحراف معياري (0.80)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (4) ونصها " يهتم المدير بالحاجات الشخصية للعاملين" بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.97)، وجاءت الفقرة (3) ونصها "يتقبل المدير آراء الآخرين وإن خالفت رأيه" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.86) ، وانحراف معياري (1.02).

السؤال الثاني: "ما درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين حسب المجالات ، والجدول(6) يوضح ذلك.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين حسب مجالاتها مرتبة تنازلياً

رقم المجال	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
4	العدالة التقويمية	4.20	0.80	1	مرتفعة
2	العدالة الإجرائية	4.19	0.71	2	مرتفعة
3	العدالة التفاعلية	4.18	0.74	3	مرتفعة
1	العدالة التوزيعية	4.02	0.69	4	مرتفعة
الدرجة الكلية		4.16	0.70		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (6) أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين بشكل عام كانت مرتفعة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.16) بانحراف معياري (0.70) ، وجاءت جميع مجالات العدالة التنظيمية بدرجة مرتفعة ،

إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.20 - 4.02)، وجاء في الرتبة الأولى مجال العدالة التقويمية بمتوسط حسابي (4.20)، وانحراف معياري (0.80) ، وجاء في الرتبة الثانية مجال العدالة الإجرائية بمتوسط حسابي (4.19)، وانحراف معياري (0.71) ، وفي الرتبة قبل الأخيرة جاء مجال العدالة التفاعلية بمتوسط حسابي (4.18)،وانحراف معياري (0.74) ، بينما جاء مجال العدالة التوزيعية في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (4.02)، وانحراف معياري (0.69) .أما بالنسبة لفقرات كل مجال من مجالات العدالة التنظيمية فكانت على النحو الآتي:

- مجال العدالة التقويمية :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظر المعلمين للعدالة التقويمية ، ولكل فقرة من فقرات هذا المجال ، والجدول (7) يبين ذلك .

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن لفقرات مجال العدالة التقويمية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
24	يقوِّم المدير المعلم بناءً على أدائه وإنجازاته خلال العام الدراسي	4.34	0.85	1	مرتفعة
29	يربط المدير تعزيز العاملين بالأداء المتميز	4.23	0.86	2	مرتفعة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
28	يقوّم المدير الأداء بشكل واضح لجميع العاملين	4.23	0.90	2	مرتفعة
31	تقويم المدير للمعلمين لا يتأثر بعلاقاته الشخصية معهم	4.22	0.96	4	مرتفعة
34	يناقش المدير نتائج تقويم الأداء مع المعلم بنزاهة	4.22	0.94	4	مرتفعة
30	يمتلك المدير مهارات عالية لتقويم أداء المعلمين	4.20	0.92	6	مرتفعة
32	يقدّر المدير العاملين المتميزين في العمل	4.20	0.99	6	مرتفعة
33	معايير التقويم التي يستخدمها المدير تتسم بالعدالة	4.16	0.93	8	مرتفعة
27	يوفر المدير معلومات توضيحية حول القرارات التي يتخذها	4.15	0.89	9	مرتفعة
26	يبني المدير البرامج التدريبية للمعلمين اعتماداً على نتائج تقويم أدائهم	4.14	0.96	10	مرتفعة
25	يشعر المدير العاملين بالعدالة في تحصيل المكافآت	4.11	0.95	11	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.20	0.80		مرتفعة

يظهر من الجدول (7) أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن لفقرات مجال العدالة التقويمية من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.20) بانحراف معياري (0.80) ، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة ممارسة مرتفعة ، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.11-4.34)، و جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (24) والتي تنص على "يقوّم المدير المعلم بناءً على أدائه وإنجازاته خلال العام الدراسي " وبمتوسط

حسابي (4.34)، وانحراف معياري (0.85) ، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (29) والتي تنص على " يربط المدير تعزيز العاملين بالأداء المتميز " بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.86) والفقرة (28) والتي تنص على " يقوّم المدير الأداء بشكل واضح لجميع العاملين "، بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.90) ، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (26) والتي تنص على " يبني المدير البرامج التدريبية للمعلمين اعتماداً على نتائج تقويم أدائهم"، بمتوسط حسابي (4.14) ، وانحراف معياري (0.96)، وجاءت الفقرة (25) في الرتبة الأخيرة والتي تنص على "يشعر المدير العاملين بالعدالة في تحصيل المكافآت " وبمتوسط حسابي (4.11)، وانحراف معياري (0.95).

- مجال العدالة الإجرائية :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظر المعلمين لمجال العدالة الإجرائية ، ولكل فقرة من فقرات هذا المجال ، والجدول (8) يبين ذلك .

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن لفقرات مجال العدالة الإجرائية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
8	يوضح المدير للمعلمين حقوقهم وواجباتهم	4.34	0.86	1	مرتفعة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
14	يوضح المدير مسبقاً معايير تقويم الأداء للمعلمين	4.32	0.83	2	مرتفعة
12	يحاول المدير إقناع المعلمين بأن القرارات التي يتخذها هي في مصلحة العمل	4.20	0.83	3	مرتفعة
13	يطبق المدير القرارات المتعلقة بالمعلمين على الجميع من غير استثناء.	4.19	0.90	4	مرتفعة
9	يناقش المدير مع المعلمين نتائج القرارات التي يتخذها	4.16	0.91	5	مرتفعة
11	يتخذ المدير قراراته بناءً على المعلومات التي يجمعها مسبقاً	4.12	0.84	6	مرتفعة
10	يتيح المدير للمعلمين الفرصة للتظلم على قراراته.	3.98	0.98	7	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.19	0.71		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (8) أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن لفقرات مجال العدالة الإجرائية من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.19) بانحراف معياري (0.71)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة ممارسة مرتفعة ، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.34-3.98)، إذ جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (8) والتي تنص على "يوضح المدير للمعلمين حقوقهم ووجباتهم " بمتوسط حسابي (4.34)، وانحراف معياري (0.86) ، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (14) والتي تنص على " يوضح المدير مسبقاً معايير تقويم الأداء للمعلمين"، بمتوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (0.83) ، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (11) والتي تنص على " يتخذ المدير قراراته بناءً على المعلومات التي يجمعها

مسبقاً"، بمتوسط حسابي (4.12) ، وانحراف معياري (0.84)، وجاءت الفقرة (10) في الرتبة الأخيرة والتي تنص على "يتيح المدير للمعلمين الفرصة للتظلم على قراراته" وبمتوسط حسابي (3.98)، وانحراف معياري(0.98).

ـ مجال العدالة التفاعلية :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظر المعلمين لمجال العدالة التفاعلية ، ولكل فقرة من فقرات هذا المجال ، والجدول (9) يبين ذلك .

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن لفقرات مجال العدالة التفاعلية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
15	ينمي المدير التعاون بين المعلمين من أجل العمل بروح الفريق	4.28	0.87	1	مرتفعة
21	يتعامل المدير مع العاملين باحترام عند اتخاذه قراراً يخصهم بالعمل	4.27	0.82	2	مرتفعة
18	يوضح المدير للمعلمين انطباعاته عن سير العمل بكل صراحة	4.24	0.84	3	مرتفعة
16	يبني المدير علاقات عمل إيجابية بين العاملين في المدرسة	4.22	0.85	4	مرتفعة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
23	يظهر المدير اهتماماً بحقوق الموظف عند اتخاذه قراراً بحقه	4.17	0.91	5	مرتفعة
17	يحرص المدير على حل الصراعات التنظيمية بين المعلمين بعدالة	4.16	0.88	6	مرتفعة
20	يكشف تقويم المدير نقاط القوة والضعف في أداء العاملين	4.14	0.89	7	مرتفعة
22	يراعي المدير ظروف العاملين الخاصة عند اتخاذه قراراً بحقهم	4.12	0.88	8	مرتفعة
19	يدعم المدير المعلمين على تقويم أنفسهم بأنفسهم	4.05	0.91	9	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.18	0.74		مرتفعة

يبدو من الجدول (9) أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن لفقرات مجال العدالة التفاعلية من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.18) بانحراف معياري (0.74)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة ممارسة مرتفعة ، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.28-4.05)، إذ جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (15) والتي تنص على "ينمي المدير التعاون بين المعلمين من أجل العمل بروح الفريق " بمتوسط حسابي (4.28)، وانحراف معياري (0.87) ، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (21) والتي تنص على " يتعامل المدير مع العاملين باحترام عند اتخاذه قراراً يخصهم بالعمل"، بمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.82) ، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (22) والتي تنص على " يراعي المدير ظروف العاملين الخاصة عند اتخاذه قراراً بحقهم "، بمتوسط حسابي (4.12) ، وانحراف معياري (0.88)،

وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (19) والتي تنص على "يدعم المدير المعلمين على تقويم أنفسهم بأنفسهم " وبمتوسط حسابي (4.05)، وانحراف معياري(0.91).

- مجال العدالة التوزيعية :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظر المعلمين للعدالة التوزيعية ، ولكل فقرة من فقرات هذا المجال ، والجدول (10) يبين ذلك .

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن لفقرات مجال العدالة التوزيعية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
6	يوزع المدير المهمات وفق مؤهلات المعلمين	4.17	0.83	1	مرتفعة
5	يراعي المدير ظروف العاملين في اتخاذ القرارات التي تخصهم	4.10	0.87	2	مرتفعة
2	يتناقش المدير مع المعلم في القرار الذي يخصه	4.08	0.87	3	مرتفعة
3	يوزع المدير الأعمال بين المعلمين بعدالة	4.03	0.89	4	مرتفعة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
4	الأعمال الموكلة للمعلمين تناسبهم تماماً	4.03	0.87	4	مرتفعة
7	يوزع المدير المكافآت على العاملين حسب الجهد والانجاز	3.91	1.04	6	مرتفعة
1	يقوم المدير بتفويض بعض صلاحياته للمعلمين	3.84	0.93	7	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.02	0.69		مرتفعة

يظهر من الجدول (10) أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن لفقرات مجال العدالة التوزيعية من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي(4.02) بانحراف معياري (0.69)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة ممارسة مرتفعة ، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.84-4.17)، إذ جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (6) والتي تنص على "يوزع المدير المهمات وفق مؤهلات المعلمين" بمتوسط حسابي (4.17)، وانحراف معياري (0.83) ، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (5) والتي تنص " يراعي المدير ظروف المعلمين في اتخاذ القرارات التي تخصهم " بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.87) ، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (7) والتي تنص على " يوزع المدير المكافآت على العاملين حسب الجهد والانجاز " ، بمتوسط حسابي (3.91) ، وانحراف معياري (1.04)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (1) والتي تنص على "يقوم المدير بتفويض بعض صلاحياته للمعلمين" وبمتوسط حسابي (3.84)، وانحراف معياري (0.93).

السؤال الثالث: "هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي ودرجة ممارستهم للعدالة التنظيمية؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي ودرجة ممارستهم للعدالة التنظيمية، والجدول (11) يوضح ذلك.

الجدول (11)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي ودرجة ممارستهم للعدالة التنظيمية

المجال		السلوك الأخلاقي
العدالة التوزيعية	معامل الارتباط (ر)	0.77
	الدلالة الإحصائية	.000
	العدد	323
العدالة الإجرائية	معامل الارتباط (ر)	0.78
	الدلالة الإحصائية	.000
	العدد	323
العدالة التفاعلية	معامل الارتباط (ر)	0.85
	الدلالة الإحصائية	.000
	العدد	323

العدالة التقويمية	معامل الارتباط (ر)	0.79
	الدلالة الإحصائية	.000
	العدد	323
الدرجة الكلية	معامل الارتباط (ر)	0.85
	الدلالة الإحصائية	.000
	العدد	323

يتبين من الجدول (11) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي ودرجة ممارستهم للعدالة التنظيمية ، إذ بلغ معامل الارتباط بشكل عام (0.85) وبمستوى ($\alpha \leq 0.01$) ، كما توجد علاقة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين السلوك الأخلاقي ومجالات العدالة التنظيمية كافة ، وكانت العلاقات جميعها موجبة ، وتراوحت قيم معامل الارتباط ما بين (0.85 - 0.77).

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال وفقاً للمتغيرات المتضمنة فيه ، وعلى النحو الآتي :

- متغير الجنس

للتعرف إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية للمعلمين والمعلمات في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي تعزى لمتغير جنس المعلمين ، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية ، كما تم استخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لفحص الفروق ، والجدول (12) يبين ذلك :

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي

	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
السلوك الأخلاقي	ذكر	161	4.23	0.619	0.477	321	0.634
	أنثى	162	4.20	0.686			

تبين النتائج في الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي تعزى لمتغير الجنس ، إذ بلغت قيمة "ت " (0.477) ، وبمستوى دلالة (0.634)

- متغير المؤهل العلمي :

لمعرفة إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، كما تم استخدام الاختبار التائي لفحص الفروق ، والجدول (13) يوضح ذلك:

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر المؤهل العلمي في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي

	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
السلوك الأخلاقي	بكالوريوس	301	4.21	0.657	-0.584	321	0.560
	دراسات عليا	22	4.29	0.605			

تبين من الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي تعزى لأثر المؤهل العلمي ، إذ بلغت قيمة " ت " (0.584-)، عند مستوى (0.560).

- متغير الخبرة :

لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي تعزى لمتغير الخبرة ، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، والجدول (14) يبين ذلك :

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية

في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي حسب متغير الخبرة

	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
السلوك الأخلاقي	1- أقل من 5 سنوات	71	4.04	0.82
	5- أقل من 10سنوات	179	4.27	0.61
	10 سنوات فأكثر	73	4.25	0.53
	المجموع	323	4.22	0.65

يبين الجدول (14) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي بسبب اختلاف فئات متغير سنوات الخبرة ، إذ حصل أصحاب الخبرة (5- أقل من 10 سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.27) ، وحصل أصحاب الخبرة (1- أقل من 5 سنوات) على أقل متوسط حسابي بلغ (4.04) ،ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي و الجدول (15) يبين ذلك.

الجدول (15)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لأثر سنوات الخبرة في درجة ممارسة

مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي

	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
السلوك الأخلاقي	بين المجموعات	2.689	2	1.345	3.200	0.042
	داخل المجموعات	134.467	320	0.420		
	الكلي	137.156	322			

تشير النتائج في الجدول (15) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي تعزى للخبرة، إذ بلغت القيمة التائية (3.200) وبمستوى ($\alpha \leq 0.042$) ولمعرفة عائدية الفروق تم تطبيق اختبار شيفيه للمقارنات البعدية وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (16).

الجدول (16)

اختبار شيفيه المقارنات البعدية لتعرف دلالات الفروق لأثر سنوات الخبرة في السلوك الأخلاقي

		المتوسط الحسابي	سنة واحدة - أقل من 5 سنوات	5- أقل من 10 سنوات	من 10 سنوات فأكثر
السلوك الأخلاقي	سنة واحدة - أقل من 5 سنوات	4.04			
	5 سنوات - أقل من 10سنوات	4.27	0.22*		
	10 سنوات فأكثر	4.25	0.21	0.01	

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تشير النتائج في الجدول (16) إلى وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين فئة الخبرة (سنة واحدة - أقل من 5 سنوات) و بين (5 سنوات- أقل من 10سنوات) وجاء الفرق لصالح فئة الخبرة (5 سنوات - أقل من 10 سنوات).

السؤال الخامس: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha\leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للعدالة التنظيمية تعزى لمتغيرات الجنس و الخبرة والمؤهل العلمي؟"

وقد تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي :

- متغير الجنس :

لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية للمعلمين والمعلمات في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير جنس المعلمين ،فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، كما تم استخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لفحص الفروق، والجدول (17) يبين ذلك :

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للعينات المستقلة للفروق في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للعدالة التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
العدالة التوزيعية	ذكر	161	4.04	0.73	0.465	321	0.642
	أنثى	162	4.01	0.64			
العدالة الإجرائية	ذكر	161	4.20	0.73	0.371	321	0.711
	أنثى	162	4.17	0.70			
العدالة التفاعلية	ذكر	161	4.22	0.73	0.776	321	0.438
	أنثى	162	4.15	0.75			
العدالة التقويمية	ذكر	161	4.20	0.78	-0.075	321	0.941
	أنثى	162	4.20	0.82			

الدرجة الكلية	ذكر	161	4.17	0.70	0.363	321	0.717
	أنثى	162	4.14	0.69			

تبين النتائج في الجدول (17) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للعدالة التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس ، إذ بلغت قيمة "ت " للدرجة الكلية (0.363) عند مستوى ($\alpha \leq 0.717$) ، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في جميع مجالات العدالة التنظيمية ، وفقاً لهذا المتغير ، فقد بلغت قيمة "ت" لمجال العدالة التوزيعية (0.465) عند مستوى دلالة إحصائية (0.642) ، كما بلغت قيمة "ت" (0.371) لمجال العدالة الإجرائية عند مستوى دلالة (0.771) ، بينما بلغت قيمة " ت " لمجال العدالة التفاعلية (0.776) عند مستوى دلالة (0.438) ، وجاءت قيمة "ت " (0.075 -) عند مستوى دلالة (0.941) لمجال العدالة التقويمية .

- متغير المؤهل العلمي :

لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، كما تم استخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين ، والجدول (18) يوضح ذلك :

الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر المؤهل العلمي على ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للعدالة التنظيمية

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
العدالة التوزيعية	بكالوريوس	301	4.01	0.69	-1.033	321	0.302
	دراسات عليا	22	4.17	0.63			
العدالة الإجرائية	بكالوريوس	301	4.18	0.72	- 0.529	321	0.597
	دراسات عليا	22	4.27	0.64			
العدالة التفاعلية	بكالوريوس	301	4.18	0.74	0.077	321	0.939
	دراسات عليا	22	4.17	0.71			
العدالة التقويمية	بكالوريوس	301	4.20	0.80	-0.088	321	0.930
	دراسات عليا	22	4.21	0.78			
الدرجة الكلية	بكالوريوس	301	4.15	0.70	-0.333	321	0.740
	دراسات عليا	22	4.20	0.66			

يتبين من الجدول (18) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للعدالة التنظيمية تعزى

لأثـر المؤهـل العلمـي ، إذ بلغـت قيمـة " ت " للدرجـة الكليـة (0.333-)، عنـد مـستوى ($\alpha \leq 0.740$) ، وبلغت قيمة " ت " لمجال العدالة التوزيعية (1.033-) وعند مستوى ($\alpha \leq 0.302$) ، كما بلغت قيمـة "ت" لمجـال العدالـة الإجرائيـة (0.529-) عنـد مـستوى ($\alpha \leq 0.597$) ، وكانـت قيمـة "ت" لمجـال العدالـة التفاعليـة (0.077) عنـد مـستوى ($\alpha \leq 0.939$) ، وبلغـت قيمـة "ت" لمجـال العدالـة التقويميـة (0.088-) عند مستوى ($\alpha \leq 0.930$).

- متغير الخبرة :

للتعـرف إذا كانـت هنـاك فـروق ذات دلالـة إحـصائية عنـد مـستوى الدلالـة ($\alpha \leq 0.05$) بـين المتوسـطات الحسابية للمعلمـين والمعلمـات فـي درجـة ممارسـة مـديري المـدارس الأساسـية فـي وكالـة الغوث الدولية في الأردن للعدالـة التنظيميـة تعزى لمتغير الخبـرة ،فقد تم حساب المتوسـطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، والجدول (19) يبين ذلك :

الجدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للعدالة التنظيمية تبعاً لمتغير الخبرة

المجال	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العدالة التوزيعية	سنة واحدة - أقل من 5 سنوات	71	3.92	0.763
	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	179	4.08	0.664
	10 سنوات فأكثر	73	3.99	0.657

0.686	4.02	323	المجموع	
0.792	4.09	71	سنة واحدة - أقل من 5 سنوات	العدالة الإجرائية
0.705	4.21	179	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
0.653	4.22	73	10 سنوات فأكثر	
0.713	4.19	323	المجموع	
0.881	4.07	71	سنة واحدة - أقل من 5 سنوات	العدالة التفاعلية
0.729	4.20	179	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
0.586	4.26	73	10 سنوات فأكثر	
0.738	4.18	323	المجموع	
0.976	4.06	71	سنة واحدة - أقل من 5 سنوات	العدالة التقويمية
0.753	4.24	179	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
0.707	4.24	73	10 سنوات فأكثر	
0.799	4.20	323	المجموع	
0.814	4.04	71	سنة واحدة - أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية

	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	179	4.19	0.677
	10 سنوات فأكثر	73	4.19	0.604
	المجموع	323	4.16	0.695

تشير النتائج في الجدول (19) إلى وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للعدالة التنظيمية تبعاً لمتغير الخبرة، إذ حصل أصحاب الخبرة (من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات) وأصحاب الخبرة (من 10 سنوات فأكثر)على أعلى متوسط حسابي على الدرجة الكلية بلغ (4.19) ، بينما حصل أصحاب الخبرة (سنة واحدة - أقل من 5 سنوات) على أقل متوسط حسابي ، إذ بلغت قيمته (4.04)، ولمعرفة ما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One- way ANOVA) ، والجدول (20) يظهر يبين هذه النتائج :

الجدول (20)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالات الفروق لأثر الخبرة في درجة ممارسة

مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للعدالة التنظيمية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
العدالة التوزيعية	بين المجموعات	1.390	2	0.695	1.480	0.229
	داخل المجوعات	150.195	320	0.469		
	المجموع	151.584	322			
العدالة الإجرائية	بين المجموعات	0.840	2	0.420	0.824	0.440
	داخل المجوعات	163.041	320	0.510		
	المجموع	163.881	322			
العدالة التفاعلية	بين المجموعات	1.470	2	0.735	1.354	0.260
	داخل المجوعات	173.708	320	0.543		
	المجموع	175.179	322			
العدالة التقويمية	بين المجموعات	1.890	2	0.945	1.485	0.228
	داخل المجوعات	203.553	320	0.636		
	المجموع	205.442	322			
	بين المجموعات	1.284	2	0.642	1.332	0.266

الدرجة الكلية	داخل المجموعات	154.282	320	0.482		
	المجموع	155.566	322			

تشير النتائج في الجدول (20) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للعدالة التنظيمية تعزى لسنوات الخبرة ، بناءً على قيمة (ف) المحسوبة للدرجة الكلية ، إذ بلغت (1.332) عند مستوى (0.266) ، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في جميع الأبعاد عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)، وقد تراوحت قيم "ف" بين (0.824 - 1.485) .

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

تضمن هذا الفصل عرضا لمناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء أسئلتها فضلاً عن التوصيات التي نتجت عن هذه النتائج ، وكما يأتي :

أولاً : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول :

"ما درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين؟"

بينت النتائج في الجدول (5) أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين بشكل عام كانت مرتفعة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.22) و بانحراف معياري (0.65) ، وجاءت جميع فقرات السلوك الأخلاقي في الدرجة المرتفعة ، إذ تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (3.86-4.46) . وتعني هذه النتيجة أن مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن ، يتعاملون باحترام مع أولياء أمور الطلبة ، لأنهم حريصون على تنمية العلاقة الإيجابية بين المدرسة والمجتمع المحلي ، فالمدرسة منوط بها تربية الطلبة أخلاقياً ، وهذه التربية لا تأتي إلا بالتعاون البناء بين الإدارة المدرسية وأولياء الأمور، كما أن السلوك الأخلاقي للمدير يظهر من خلال محافظته على أسرار من يعملون معه ، وعدم اطلاع الآخرين عليها ، فالعلاقة بين المدير والمعلمين قائمة على الاحترام المتبادل بينهم ، إذ يشكلون مع بعضهم فريق عمل موحد ، يعمل معا لتحقيق أهداف المدرسة ، في جو يسوده التعامل الأخلاقي ، وهذا لا يتأتى إلا من خلال ممارسات إدارية أخلاقية ، تحترم ذات المعلم ، وتجعله يعمل في بيئة تنظيمية أخلاقية يسودها التقدير والتفاهم . وقد تعزى هذه النتيجة إلى حرص مديري

المدارس على أبداء السلوك الأخلاقي تجاه المعلمين للحصول على نتائج تربوية متميزة ، ترفع من مكانتهم أمام رؤسائهم من مشرفين ومديري تعليم. وقد تفسر هذه النتيجة بسبب الحرص الحقيقي لمديري المدارس لإبداء السلوك الأخلاقي نتيجة ما يلقونه في الدورات التدريبية في وكالة الغوث الدولية والمتابعة الحثيثة من قبل المسؤولين لمتابعة نتائج هذه الدورات على سلوك المديرين ، فضلاً عن أن وكالة الغوث الدولية أنشأت مكتباً للأخلاقيات في رئاسة الوكالة وهو معني بكل القضايا الأخلاقية لكافة العاملين في الوكالة ، ومن ناحية أخرى قد تعزى النتيجة إلى أن وكالة الغوث الدولية في الأردن ألزمت جميع العاملين معها للالتحاق بدورة إلكترونية حول أخلاقيات المهنة ووضحت فيها أمثلة عديدة على السلوك الأخلاقي المرغوب في العمل وأمثلة أخرى عن السلوك غير الأخلاقي والذي يعد غير مرغوب فيه في كافة القطاعات التابعة لوكالة الغوث الدولية.

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج، مثل دراسة طرخان (2003) ودراسة الهدبان (2009) و دراسة يحيى (2010).

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

"ما درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين؟".

أشارت النتائج في الجدول (6) إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة بشكل عام ، فقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.16) ، بانحراف معياري (0.70) وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لمجالات العدالة التنظيمية ما بين (4.20 - 4.02)، إذ جاء مجال العدالة التقويمية في الرتبة

الأولى بأعلى متوسط حسابي (4.20) ، وانحراف معياري (0.80) ، تلاه في الرتبة الثانية مجال العدالة الإجرائية بمتوسط حسابي (4.19)، وانحراف معياري (0.71) ،وجاء في الرتبة الثالثة مجال العدالة التفاعلية بمتوسط حسابي (4.18)، وانحراف معياري (0.74)، بينما جاء مجال العدالة التوزيعية في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (4.02)، وانحراف معياري (0.69).

وتعني هذه النتيجة أن مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن يتعاملون مع المعلمين بطريقة عادلة ، من خلال تطبيق الأنظمة والقوانين والتعليمات على الجميع دون محاباة أو استثناء لأحد، فالمدير يقوّم المعلمين اعتماداً على ما أنجزه كل منهم خلال العام الدراسي ، ويوضح لهم حقوقهم وواجباتهم ، وينمي فيهم روح التعاون كفريق عمل ، ويوزع الأعمال على كل منهم وفق مؤهلاته ، وهذا مؤشر إيجابي على السلوك التنظيمي والإداري القائم على المساواة والعدل بين الزملاء ، والموضوعية في التعامل مع الجميع بشكل متساوٍ ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى وجود الأنظمة والقوانين والتعليمات في مدارس وكالة الغوث الدولية والتي تجعل من سلوك العدالة لدى المديرين أمرا ملزما لهم ، فتوزيع البرنامج المدرسي على المعلمين مثلا يتم من خلال توزيع عدد الحصص الكلي للتخصص الواحد على جميع المعلمين ذوي الاختصاص نفسه بشكل عادل دون التمييز مع أحد ،ويحق للمعلم الاعتراض في حال وجود غبن بحقه.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مستوى النضج المهني لدى المديرين قد وصل إلى حد متميز ، يجعلهم يتعاملون مع المعلمين بنزاهة وحيادية ، منطلقين من قاعدتهم الأخلاقية ، فلا تميز لأحد دون الآخر في التعامل أو المكافأة ، بل أن الكل في نظر المدير متساوون في الحقوق ، والأفضل هو من يؤدي عمله بكفاءة ومهنية عالية ، ويقوم بالمبادرات الإبداعية المتميزة وهذا يجعل الجميع يؤدي عمله على أكمل وجه دون الحساسية من عدم وجود عدالة في مدرسته ، ويتلقى الجميع قرارات المدير برحابة صدر ، ويعمل الجميع بروح الفريق الواحد. وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى أن ممارسة

المدير للعدالة التنظيمية تجنبه المساءلة والمحاسبة من قبل المسؤولين ، وبالتالي يبقى المدير أمام الجميع سواء المعلمين أم المسؤولين بموقع ينظر إليه بتقدير واحترام.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة سلطان (2006) التي توصلت نتائجها إلى أن درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية فيها كانت مرتفعة ، وكذلك مع دراسة الحميدي(2012) التي أكدت على تمتع مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية بدرجة ممارسة عالية للعدالة التنظيمية. واتفقت مع دراسة يلماز وتاسدون (Yilmaz, & Tasdon ,2009) والتي أظهرت نتائجها ، أن المعلمين في المدارس الابتدائية في أنقرة كان لديهم تصورات إيجابية بشأن المواطنة التنظيمية والعدالة التنظيمية .

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة البكار (2012) التي أشارت إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في عمان للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين بشكل عام كان متوسطاً ، واختلفت أيضا مع دراسة المعايطة (2005) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في عمان للعدالة التنظيمية وفق تصور معلميهم بشكل عام كانت متوسطة. وجاءت جميع المتوسطات الحسابية لمجالات العدالة التنظيمية الأربعة (العدالة التقويمية ، العدالة الإجرائية ، العدالة التفاعلية ، العدالة التوزيعية) متقاربة (4.20-4.02) وبدرجة مرتفعة ، وتعزى هذه النتيجة إلى أن هناك علاقة وثيقة بين المجالات الأربعة للعدالة التنظيمية ، وتكامل المهمات مع بعضها بعضا .

وفيما يأتي عرض لمناقشة النتائج المتعلقة بكل مجال من مجالات العدالة التنظيمية:

1- **مجال العدالة التقويمية** : أظهرت النتائج في الجدول (7) أن هذا المجال حصل على درجة ممارسة مرتفعة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.20) ، وبانحراف معياري (0.80) ، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (4.34 - 4.11)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (24) والتي تنص على "يقوِّم المدير المعلم بناءً على أدائه وإنجازاته خلال العام الدراسي" ، بمتوسط حسابي (4.34)، وانحراف معياري (0.85) ، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (28) والتي تنص على " يقوّم المدير الأداء بشكل واضح لجميع العاملين" ، بمتوسط حسابي (4.23) ، وانحراف معياري (0.90) ، و بينما جاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (26) والتي تنص على " يبني المدير البرامج التدريبية للمعلمين اعتماداً على نتائج تقويم أدائهم " بمتوسط حسابي (4.14) وبانحراف معياري (0.96) ، وجاءت الفقرة (25) ونصها "يشعر المدير العاملين بالعدالة في تحصيل المكافآت" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (4.11) ، وانحراف معياري (0.95).

وتعني هذه النتيجة أن مدير المدرسة يعتمد في تقويم المعلم على ما يبذله هذا المعلم من جهد وما يحققه من انجاز ، وأن عملية التقويم تتسم بالعدالة ، فهي واضحة للجميع ،إذ يرتبط تعزيز المدير للمعلم بمقدار أدائه المتميز ، وليس بالعلاقات الشخصية ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى الالتزام الأخلاقي الذي يتمتع به مدير المدرسة والذي ينبع من قيم المجتمع ومن بينها القيم الدينية التي يتحلى بها مدير المدرسة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى الدورات التدريبية التي التحق بها المدير في أثناء الخدمة والتي تعمل على تطوير مهاراته ومقدراته ، وإعطائه صورة واضحة حول نظام تقويم أداء المعلمين بعدالة ، وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن نظام التقويم لا يعتمد في مدارس وكالة الغوث على المزاجية بل أن هناك لكل موظف ملفاً خاصاً به يسمى ملف الإنجاز يكون لدى الإدارة ، يضع فيه المعلم كل إنجاز يحققه ويكون متابعا من المدير أولاً بأول ، وبالتالي يكون تقويم المعلم في نهاية العام الدراسي بناء على معطيات مثبتة للمعلم عند المدير.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الحميدي (2012) التي أكدت أن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمحافظة جدة للعدالة التقويمية كانت درجة مرتفعة من وجهة نظر معلماتهم ، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة سلطان (2006) التي أكدت على أن العدالة التقويمية تمارس بدرجة مرتفعة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية فيها. واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة البكار (2012) التي أشارت إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان للعدالة التقويمية كان متوسطا من وجهة نظر المعلمين ، واختلفت أيضا مع دراسة المعايطة (2005) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التقويمية متوسطة.

2- مجال العدالة الإجرائية :حصل هذا المجال على درجة ممارسة مرتفعة ولجميع فقراته، وأظهرت النتائج في الجدول (8) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية قد بلغ (4.19)، بانحراف معياري (0.71) ، و قد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال ما بين (4.34 - 3.98)، إذ جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (8) والتي تنص على "يوضح المدير للمعلمين حقوقهم وواجباتهم" وبمتوسط حسابي (4.34)،وجاءت بالرتبة الثانية الفقرة (14) والتي تنص على " يوضح المدير مسبقاً معايير تقويم الأداء للمعلمين " ، بمتوسط حسابي (4.32) ، وانحراف معياري (0.83) ، بينما جاءت بالرتبة قبل الأخيرة الفقرة (11) والتي تنص على " يتخذ المدير قراراته بناءً على المعلومات التي يجمعها مسبقاً " ، بمتوسط حسابي (4.12) ، وبانحراف معياري (0.84) ، وجاءت الفقرة (10) ونصها "يتيح المدير للمعلمين الفرصة للتظلم على قراراته" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.98) ، وبانحراف معياري (0.98) .

وهذا يعني أن مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية في الأردن يتعاملون بعدالة مع المعلمين في مدارسهم ،عند تطبيق القرارات والإجراءات عليهم ، فالمدير يوضح للمعلمين حقوقهم وواجباتهم

ومعايير تقويم أدائهم ، ويحاول إقناعهم بأن قراراته التي يتخذها تأتي في مصلحة العمل، وأن تطبيق القرارات المتعلقة بالمعلمين يكون على الجميع.كما أن المدير يتناقش مع المعلمين في القرارات التي تخصهم والتي يكون قد اتخذها بناءً على معلومات جمعها مسبقا وليس بشكل عشوائي ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى الرغبة الحقيقية لمديري المدارس في وكالة الغوث الدولية لممارسة العمل بشكل ودي وديموقراطي وإنساني بعيدا عن التسلط والظلم ، فهم يبادرون لمشاركة المعلمين في صنع القرارات ،مما يساعد على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة . وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية يؤمنون بواجبهم تجاه معلميهم فيعرِّفونهم بالإجراءات الإدارية السائدة ، فيتحقق الاحترام المتبادل بين المدير والمعلم .

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة البكار (2012) ، و مع دراسة سلطان (2006) ، بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة المعايطة (2005) .

3- العدالة التفاعلية : أشارت النتائج في الجدول (9) إلى أن هذا المجال قد حصل على درجة ممارسة مرتفعة ولجميع فقراته ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.18) ، وبانحراف معياري (0.74) ، و قد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.28 - 4.05) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (15) والتي تنص على "ينمي المدير التعاون بين المعلمين من أجل العمل بروح الفريق" وبمتوسط حسابي بلغ (4.28)، وبانحراف معياري (0.87) ، بينما جاءت الفقرة (21) والتي تنص على " يتعامل المدير مع العاملين باحترام عند اتخاذه قراراً يخصهم بالعمل " في الرتبة الثانية ، بمتوسط حسابي (4.27) ، وبانحراف معياري (0.82) ، في حين جاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (22) والتي تنص على " يراعي المدير ظروف العاملين الخاصة عند اتخاذه قراراً بحقهم " وحصلت على متوسط حسابي (4.12) ، وانحراف معياري (0.91)، وجاءت الفقرة (19) ونصها

"يدعم المدير المعلمين على تقويم أنفسهم بأنفسهم" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.05) ، وبانحراف معياري (0.91) .

وتعني هذه النتيجة أن مدير المدرسة في وكالة الغوث الدولية في الأردن ينمي التعاون بين المعلمين من أجل العمل بروح الفريق الواحد ، كما أنه يتعامل معهم على أساس من الاحترام والكرامة ، موضحا انطباعاته لهم عن سير العمل ، ويبني علاقات عمل إيجابية بين العاملين ، فضلاً عن مبادرته لحل الصراعات التنظيمية بين المعلمين . وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية يتم اختيارهم بعد أن يتقدموا لاختبارات ومقابلات عديدة ، ليتم التأكد من توفر الخبرة اللازمة للقيام بالوظيفة على أكمل وجه ، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس حريصون على تطبيق القرارات الإدارية والتفاعل مع المعلمين بشكل عادل مما يسهم في تحقيق أهداف المدرسة ، وقد تعزى النتيجة إلى ما يتلقاه المديرون في أثناء خدمتهم من توجيهات ومتابعات ميدانية من قبل المشرفين والمسؤولين في الوكالة .

وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة البكار (2012) ومع دراسة الحميدي (2012) ومع دراسة سلطان (2006) .

4-العدالة التوزيعية : أظهرت النتائج في الجدول (10) أن هذا المجال قد حصل على درجة ممارسة مرتفعة ولجميع فقراته ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.02) ، وبانحراف معياري (0.69) ، و قد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.84-4.17) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (6) والتي تنص على "يوزع المدير التعاون المهمات وفق مؤهلات المعلمين " وبمتوسط حسابي (4.17)، وانحراف معياري (0.83) ، بينما جاءت الفقرة (5) في الرتبة الثانية ، والتي تنص على " يراعي المدير ظروف العاملين في اتخاذ القرارات التي تخصهم" ، بمتوسط حسابي (4.10) ،

وانحراف معياري (0.87) ، وبينما جاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (7) والتي تنص على " يوزع المدير المكافآت على العاملين حسب الجهد والإنجاز "، بمتوسط حسابي (3.91) ، وانحراف معياري (1.04)، وجاءت الفقرة (1) ونصها "يقوم المدير بتفويض بعض صلاحياته للمعلمين " بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.84) ، وبانحراف معياري (0.93) .

وتعني هذه النتيجة أن مدير المدرسة في وكالة الغوث الدولية في الأردن يؤمن بالعدالة التوزيعية ، إذ يعمل على توزيع المهمات والواجبات بعدالة على المعلمين ، مراعياً ظروفهم الخاصة ، ومقدراتهم العملية ، كما أنه يكافئ المعلمين على انجازاتهم ، ويفوضهم بعض صلاحياته . وقد تعزى هذه النتيجة إلى التزام المدير بالقوانين التربوية التي تنظم مسألة توزيع الواجبات والمسؤوليات على المعلمين ، فنصاب المعلم من الحصص محدد في الجدول المدرسي ، لهذا فإن المعلمين يشعرون في الغالب بأنهم متساوون في أعباء العمل وواجباته بحكم القانون. وقد تعزى هذه النتيجة أيضا إلى اعتقاد المدير بأن ممارسة العدالة التوزيعية في مدرسته يحد من الصراعات التنظيمية بين المعلمين وتوحد الجميع كفريق عمل واحد فواجباتهم والمهمات الموكلة إليهم متساوية ، مما قد يؤدي إلى نبذ الخلافات بينهم ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة ملتزم بأخلاقيات العمل ، مما يجعله يوزع متطلبات العمل على الجميع بنزاهة وشفافية .

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الحميدي(2012) التي أكدت على تمتع مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية بدرجة ممارسة عالية للعدالة التوزيعية، واتفقت هذه النتيجة أيضا مع دراسة سلطان (2006) إذ أكدت على أن العدالة التوزيعية تمارس بدرجة مرتفعة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية فيها. واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة البكار(2012) والتي أشارت إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في عمان للعدالة التوزيعية من وجهة نظر المعلمين بشكل عام كان متوسطاً ،

واختلفت هذه النتيجة أيضا مع دراسة المعايطة (2005) والتي أكدت أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في عمان للعدالة التوزيعية وفق تصور معلميهم بشكل عام كانت متوسطة.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية للسلوك الأخلاقي ودرجة ممارستهم للعدالة التنظيمية؟"

أظهرت النتائج في الجدول (11) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية للسلوك الأخلاقي ودرجة ممارستهم للعدالة التنظيمية ، إذ بلغ معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.85)، وتراوحت قيم معامل الارتباط بين درجة ممارسة السلوك الأخلاقي وبين مجالات العدالة التنظيمية بشكل عام مرتفعة ، إذ تراوحت بين (0.84- 0.77) . وتعني هذه النتيجة أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولي في الأردن للسلوك الأخلاقي والعدالة التنظيمية مرتفعة ، وهذا يتفق مع الأدب النظري السابق والدراسات السابقة ، فممارسة العدالة التنظيمية هي جزء من السلوك الأخلاقي ، فمدير المدرسة الذي يشارك المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل ، ويقدم لهم دعما إداريا عاليا لتحقيق النمو المهني لهم ، ويقيم علاقات شخصية قوية معهم ، فضلا عن التعامل معهم بعدالة ، يكون أكثر احتمالا لكسب رضا العاملين معه ، والتفافهم حوله ،وأكثر مقدرة على تحقيق النجاح في عمله ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين في وكالة الغوث الدولية ينظرون إلى مديريهم باحترام وتقدير عال ، ويؤمنون أن مديريهم يقومون بالعمل بكل عدالة واستقامة مراعين القواعد الأخلاقية في سلوكهم ، مبتعدين عن كل ما يشوب العملية التربوية ، وربما تعزى هذه النتيجة

إلـى أن مـديري المـدارس فـي وكالـة الغـوث الدوليـة فـي الأردن يمـارس الـسلوك الأخلاقـي والعدالـة التنظيمية بدرجة عالية ؛ لإيمانهم بأهمية التعامل الأخلاقي العادل مع جميع العاملين في المدرسة مما يجنبه الانتقاد والمساءلة .

رابعـاً : مناقـشة النتـائج المتعلقـة بالـسؤال الرابـع: هـل هنـاك فـروق ذات دلالـة إحـصائية ($\alpha \leq 0.05$) فـي درجـة ممارسـة مـديري المـدارس الأساسـية فـي وكالـة الغـوث الدوليـة فـي الأردن للسلوك الأخلاقي تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي؟

تمت مناقشة هذا السؤال وفقاً للمتغيرات الثلاثة الواردة فيه وعلى النحو الآتي :

- متغير الجنس :

أشارت النتائج في الجدول (12) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير الجنس ، إذ بلغت قيمة "ت" (0.477) عند مستوى دلالة إحصائية (0.634) ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الواجبات الملقاة على المعلمين هي ذاتها بغض النظر عن جنسهم ، فجميع المهمات محددة والجميع يسعى إلى تحقيق الأهداف التربوية ، كما أن الراتب والحوافز المادية موحدة للجميع ، دون اختلاف بين الجنسين، كما أن القوانين والتعليمات التي تحكم العمل التربوي هي ذاتها في جميع مدارس الوكالة سواء للمعلمين أم المعلمات . وهذا يعني أن المعلمين لا يختلفون في وصف السلوك الأخلاقي لمديرهم ، بغض النظر عن اختلاف جنسهم. كما تشير هذه النتيجة إلى أن متغير الجنس ليس متغيراً مؤثراً في إحداث أي فرق بين المعلمين والمعلمات في وصف ممارسة المديرين للسلوك الأخلاقي. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشريفي ومقابلة (2010) التي أكدت عدم وجود

فـروق ذات دلالـة إحـصائية عنـد مـستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجـة ممارسـة مـديري المـدارس الثانويـة فـي محافظة عمان للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعا لمتغير الجنس.

- متغير المؤهل العلمي :

أشارت النتائج في الجدول (13) إلى عدم وجود فروق ذات دلالـة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي ،فقد بلغت قيمة "ت" (-0.584) عند مستوى دلالـة إحصائية (0.560) .

وتعنـي هـذه النتيجـة أن وصـف المعلمـين لـسلوك مـديرهم لـم يتـأثر بالمؤهـل العلمـي الـذي يحملـه المعلـم ، وربمـا يعـزى ذلـك إلـى أن جميـع المعلمـين يخـضعون إلـى نفس الأنظمـة والقـوانين والتعليمـات المشتركة ، والتي لا تميز بينهم بالنسبة للمؤهل العلمي سواء من كـانوا يحملـون بكـالوريوس أم دراسـات عليا ، كما أن مقدرة المعلم على تقويم ممارسة السلوك الأخلاقي للمـدير وممارسته للعدالـة التنظيميـة لا يرتبط بالمؤهل العلمي الذي يملكه المعلم بل يتأثر بمقدار ما يشعر به المعلم من خـلال تعاملـه اليـومي مـع المدير، فهذا متطلب لجميع المعلمين بغض النظر عن تـأهيلهم. وهذا يعنـي أن المعلمين لا يختلفون فـي وصـفهم لـسلوك مـديرهم الأخلاقـي بنـاءً علـى مـؤهلهم العلمـي، كمـا أن متغيـر المؤهـل العلمـي لا يعـد متغيراً مؤثراً في إحداث أي فرق بين المعلمين في وصفهم ممارسة المديرين للسلوك الأخلاقي .

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشريفي ومقابلة (2010) التي أكدت عدم وجـود فـروق ذات دلالـة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجـة ممارسـة مـديري المـدارس الثانويـة فـي محـافظـة عمـان للقيـادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

- متغير الخبرة :

بينت نتائج تحليل التباين الأحادي في الجدول (15) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى للخبرة، وأظهرت النتائج من استخدام المقارنات البعدية بطريقة شيفيه في الجدول (16) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين فئة الخبرة (سنة واحدة - إلى أقل من 5 سنوات) وبين (5 سنوات – إلى أقل من 10 سنوات) وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة (5 سنوات – إلى أقل من 10 سنوات). وتعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين من أصحاب هذه الفئة قد أصبحوا أكثر وعيا وخبرة في تقدير الأمور في مدرستهم ، وأكثر مقدرة على الحكم على سلوك المدير وممارساته ، كما أن هذه الفئة من المعلمين تكون قد تلقت دورة تدريبية لإعداد المعلمين الجدد ومدتها سنة كاملة في مركز التطوير التربوي التابع لوكالة الغوث الدولية في الأردن مما يزيد من نموهم المهني .

وهذا يعني أن المعلمين يختلفون في وصفهم للسلوك الأخلاقي لمديرهم وفقاً للخبرة. كما تشير هذه النتيجة إلى أن متغير الخبرة يعد متغيراً مؤثراً في إحداث فرق بين المعلمين في وصفهم ممارسة المديرين للسلوك الأخلاقي . واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الشريفي ومقابلة (2010) التي أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة عمان للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعا لمتغير الخبرة.

خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للعدالة التنظيمية تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي؟"

تمت مناقشة هذا السؤال وفقاً للمتغيرات الثلاثة الواردة فيه وعلى النحو الآتي:

1- متغير الجنس:

بينت النتائج في الجدول (17) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر الجنس في الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية وجميع مجالاتها ، إذ بلغت القيمة التائية للدرجة الكلية (0.363) وبمستوى دلالة (0.717). وتشير هذه النتيجة إلى أن ممارسات المديرين للعدالة التنظيمية تجاه المعلمين لا تتأثر بجنسهم ، مما يعني أن متغير الجنس لا يعد متغيراً مؤثراً في إحداث فرق بين المعلمين في وصفهم ممارسة المديرين للعدالة التنظيمية ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الأعباء الموكلة للمعلمين هي ذات الأعباء الموكلة للمعلمات ، والتعليمات التربوية في جميع مدارس الوكالة هي ذاتها بغض النظر عن جنس المعلم ، لهذا فإن مدير المدرسة أو مديرة المدرسة تطبق القوانين والتعليمات نفسها على المعلمين دون النظر إلى جنسهم ، وقد تعزى النتيجة إلى أن هناك تصورا مشتركا بين جميع المعلمين والمعلمات فيما يتعلق بممارسة مديريهم للعدالة التنظيمية ، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة البكار(2012) التي أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في عمان تبعاً لمتغير الجنس.واتفقت هذه النتيجة أيضا مع دراسة المعايطة (2005) التي بينت أنه لا يوجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة ابراهيم (2006) ، والتي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس.كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة يلماز وتاسدان (Yilmaz , & Tasdan ,2009) ومع دراسة البكار (2012)

2- متغير المؤهل العلمي:

أشارت النتائج في الجدول (18) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي في الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية وجميع مجالاتها ، إذ بلغت القيمة التائية للدرجة الكلية (0.333 -) عند مستوى (0.740) .

وهذا يعني أن المؤهل العلمي للمعلمين لا يؤدي إلى إحداث فرق في تصور المعلمين لممارسة المديرين للعدالة التنظيمية ، ويعني أيضاً أن ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية على المعلمين ، لم تتأثر بالمؤهل العلمي للمعلم ، وهذا عكس تصور المعلمين وإحساسهم بالعدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس في وكالة الغوث الدولية في الأردن ، فالمعلمون أمام المدير سواسية في التعامل ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يمارسون العدالة التنظيمية على معلميهم بشكل متساوٍ ، فالحوافز المادية والمعنوية لا تقدمها إدارة المدرسة وفقاً للمؤهل العلمي الذي يحمله المعلم ، بل على إنجازه ونتائج أعماله ، وربما تعزى هذه النتيجة إلى المستوى الأخلاقي التي يتمتع به مديرو المدارس تجاه مهنتهم ومعلميهم فيمارسون العدالة على المعلمين دون الاكتراث بمؤهلهم العلمي ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى النظرة الإيجابية الموحدة للمعلمين تجاه مديريهم ، إذ ينظر جميع

المعلمين للمدير وقراراته باحترام ، لأنهم يعلمون أن هذه القرارات في مصلحة العمل ، ولا تتأثر نظرتهم هذه تجاه المدير بما يملكونه من مؤهلات علمية .

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الحجايا (2005) والتي أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى العدالة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن تعزى لمتغير المؤهل العلمي لمجالات العدالة التنظيمية (التوزيعية ، والإجراءات، والتعاملات) ، بينما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى العدالة التقويمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، ولصالح المؤهل العلمي دكتوراه ،

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة المعايطة (2005) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح المؤهل العلمي ماجستير فما فوق ، واختلفت هذه النتيجة أيضا مع دراسة ابراهيم (2006) التي أكدت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، تعزى لمتغير المؤهل العلمي في ثلاثة مجالات للعدالة التنظيمية (الإجراءات ، والتعاملات ، والتقويم) ، وكانت الفروق لصالح حملة الدكتوراه ، وأظهرت النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية في مجالات العدالة التنظيمية (الإجراءات ،التعاملات ، التقويم) ، ولصالح من يحملون رتبة الأستاذية، كما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة البكار(2012) ، التي أكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في عمان تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة الماجستير فما فوق.

3- متغير الخبرة:

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي في الجدول (20) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى للخبرة في الدرجة الكلية وجميع مجالات العدالة التنظيمية ، فقد بلغت قيمة "ف" للدرجة الكلية (1.332) عند مستوى (0.266).

وهذا يعني أن الخبرة لم تؤدي إلى إحداث فرق بين المعلمين في وصفهم ممارسة المديرين للعدالة التنظيمية، وتعزى هذه النتيجة إلى إحساس المعلمين على اختلاف خبراتهم ، بممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية في مدارسهم ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى حرص مديري المدارس على معاملة جميع المعلمين بشكل متساوٍ من غير تحيز لأحد ، منطلقين من واجبهم المهني وإخلاصهم لوظيفتهم ، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة البكار(2012) التي أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في عمان تبعاً لمتغير الخبرة.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة المعايطة (2005) التي أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الخبرة، واتفقت هذه النتيجة أيضا مع دراسة الحجايا (2005) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى العدالة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن تعزى لمتغير الخبرة ، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة ابراهيم (2006) التي أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، تعزى لمتغير الخبرة ، واتفقت هذه النتيجة أيضا مع دراسة يلماز وتاسدان (Yilmaz , & Tasdan ,2009) ومع دراسة البكار (2012).

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، والتي أشارت إلى ارتفاع درجة ممارسة مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي وللعدالة التنظيمية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي، ووجود فرق يعزى لمتغير الخبرة، فقد تم وضع التوصيات الآتية:

- الحفاظ على الدرجة المرتفعة لكل من ممارسة السلوك الأخلاقي وممارسة العدالة التنظيمية من خلال تقديم الدعم المادي والمعنوي لمديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن.
- الاستمرار في عقد الدورات التدريبية ذات العلاقة بالسلوك الأخلاقي، والعدالة التنظيمية لمديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن.
- التأكيد على ضرورة الالتزام بمضمون الميثاق الأخلاقي المعتمد في وكالة الغوث الدولية في الأردن.
- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية على المدارس الأساسية الأردنية ، الحكومية والخاصة ،لمقارنة نتائجها بالنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة.
- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية، على المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن تتضمن متغيرات غير التي تناولتها هذه الدراسة.
- إجراء دراسة ارتباطية لتعرف العلاقة بين السلوك الأخلاقي لمديري المدارس الأساسية ومتغيرات أخرى مثل : الالتزام التنظيمي أو الروح المعنوية .

المراجع

المراجع العربية

ابراهيم ، شمسه أحمد عيسى ، ***واقع العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين***. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن.

أبو العسل ، خليل عوض ،(2011). ***المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحتراق النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم)،*** (أطروحة دكتوراه غير منشورة) ، جامعة عمان العربية ، عمان ، الأردن.

أبو تايه، بندر كريم ،(2012)."أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن". ***مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية،*** المجلد العشرون، العدد الثاني، ص ص 145-186.

أحمد، أسامة فتحي،(2006).***درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن لأخلاقيات الإدارة المدرسية من منظور إسلامي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات***.(رسالة ماجستير غير منشورة)،جامعة عمان العربية للدراسات العليا ،عمان، الأردن.

الأحمدي ،وفاء ذياب محمد علي ،(2007). ***إسهام القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية رؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية السعودية*** . (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية.

أمين، علي محمد، (2010). ***العدالة مفهومها ومنطلقاتها : دراسة في ضوء الفكر القانوني والسياسي الغربي والإسلامي*** ، ط1 ، دمشق : دار الزمان.

البكار، أماني يوسف طالب،(2012).***مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين***.(رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الشرق الأوسط ،عمان ،الأردن.

بلال ، محمد إسماعيل ،(2005). ***السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق*** ،الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة.

بوعباس، فوزية عباس يوسف،(2010).***درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت كما يراها الأعضاء أنفسهم***.(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط ،عمان ،الأردن.

التلوع، أبو بكر إبراهيم،(1995).***الأسس النظرية للسلوك الأخلاقي***. بنغازي،منشورات جامعة قاريونس.

جاب الله ، رفعت محمد،(1991)."محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة نظم تقويم الأداء".***المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد*** ، المجلد(1)،العدد (2)،ص ص 128-173

جلده ، سامر،(2009). ***السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة*** ، ط1 ، عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع.

جلدة، سليم بطرس، (2010).***أخلاقيات الإدارة في عالم الأعمال***. عمان : دار الأعلام للنشر والتوزيع.

جواد، شوقي ناجي، (2010). ***السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال***، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حامد ، سليمان ،(2009).***الإدارة التربوية المعاصرة***، ط1، عمان : دار أسامة للنشر.

الحجايا ، سليمان سالم ،(2005). ***الأنماط القيادية التربوية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن***. (أطروحة دكتوراه غير منشورة) ،الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن.

حريم، حسين، (2010).***مبادئ الإدارة العامة***، ط2، عمان، دار الحامد للنشر.

حسن، راوية، (2001). ***السلوك في المنظمات***، الإسكندرية: الدار الجامعية.

حسن، راوية، (2002). ***السلوك التنظيمي المعاصر***، الإسكندرية: الدار الجامعية.

الحميدي ، منال حسين حسن،(2012). ***العدالة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية و علاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمات بمحافظة جدة*** ، (أطروحة دكتوراه غير منشورة) ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية.

خليفة، محمد عبد اللطيف،(1997)."محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة، دراسة تحليلية ميدانية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة"، ***مجلة العلوم الإدارية***، 5 (1)، ص ص 9-51.

الداية ، سناء محمد عطا ، (2012). ***درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين***. (رسالة ماجستير غير منشورة) ، الجامعة الإسلامية ، غزة.

دواني، كمال سليم، (2013).***القيادة التربوية،*** ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الدوري، زكريا ،(2010).***مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين***، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

رشوان ، حسين عبد الحميد أحمد ،(2008).***الأخلاق (دراسة في علم الاجتماع الأخلاقي)***.الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

زايد ، عادل محمد (1995). "تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية"، ***المجلة العربية للعلوم الإدارية،*** المجلد 2، العدد2، ص ص 269-298.

السكارنة ، بلال خلف،(2009). ***أخلاقيات العمل***، ط1 ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع.

سلطان ،سوزان أكرم،(2006). ***العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها***.(أطروحة دكتوراه غير منشورة)،جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان ، الأردن.

السيسي ، شعبان علي حسين ،(2009). ***السلوك بين النظرية والتطبيق*** ،الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث.

الشريفي ، عباس عبد مهدي ، و الصرايرة، خالد، و الناظر ، ملك ،(2012)."درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط في عمان" ، ***مجلة العلوم التربوية*** ،المجلد 20 ، العدد 2، ص ص 117-147.

الشريفي ، عباس عبد مهدي، و التنح، منال محمود ،(2011)."درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين"، ***مجلة العلوم التربوية والنفسية،*** المجلد 12، العدد 3، ص ص 135-162.

الشريفي ، عباس عبد مهدي و مقابلة ، عاطف يوسف ،(2010) ." درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة عمان للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات"، ***المجلة العربية للتربية***، المجلد 30، العدد 2، ص ص 86-116.

شمس الدين ، محمد علي، و الفقي ، اسماعيل محمد ،(2007). ***السلوك الإداري***، عمان : دار الفكر للنشر والتوزيع.

الطبيب، أحمد محمد، (1999).***الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها المعاصرة***. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

الطحيح ، سالم مرزوق ومحمد ، علي حسين ،(2003). "العلاقة بين الهيكل التنظيمي ومدى الإدراك للعدالة التنظيمية"، ***الإداري***، 94(25)ص ص 81-108.

طرخان ، عبد المنعم أحمد محمد،(2003).***واقع أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن وعلاقته بسلوكهم القيادي***.(أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان ، الأردن.

الطراونة ،تحسين،(2010). الأخـــلاق والقيــــادة، متاح على الموقع الإلكتروني

http://www.dr-saud-a.com/vb/showthread.php?43926 ، تــــــاريخ الــــــدخول (2013/4/15)

الطويل، هاني عبد الرحمن صالح ،(2006). ***الإدارة التربوية والسلوك المنظمي : سلوك الأفراد والجماعات في النظم***، ط4 ، عمان : دار وائل للطباعة والنشر.

عابدين ،محمد،(2012)."درجة السلوك القيادي للمديرين كما يقدرها المعلمون في محافظات وسط الضفة الغربية في فلسطين". ***مجلة جامعة النجاح للأبحاث*** (العلوم الإنسانية)، المجلد 26 (6)، ص ص 1429 -1472.

العامري، أحمد بن سالم،(2002)."السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية". ***المجلة العربية للعلوم الإدارية***،9(1)،19-39.

العبيدي ، نماء جواد ،(2012). "اثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ،دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي" ، ***مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*** ، المجلد (8)، العدد (24) ، 74-107

العرايضة ، رائدة هاني محمود،(2012).***مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين***.(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط ،عمان، الأردن.

عفيفي، صديق محمد،(2004).***أخلاق المهنة عند أستاذ الجامعة***. القاهرة: وكالة الأهرام.

عقل، محمود عطا حسين، (2001). ***القيم السلوكية لدى طلبة المرحلتين المتوسطة والثانوية في دول الخليج العربية: الواقع دليل المعلم***، الرياض: مكتب التربية لدول الخليج.

عقلان، مأمون علي، (2006).***العلاقة بين الانضباط في العمل وبين إدراك السلوك الأخلاقي وبعض المتغيرات التنظيمية والديموغرافية***.(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أسيوط، أسيوط ، جمهورية مصر العربية.

عيسى، إبراهيم عبد الفتاح زهدي، (2009).***استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية***. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط ،عمان ،الأردن.

الفرح ، وجيه ،(2010). ***قضايا في الإدارة التربوية والمدرسية والصفية***، ط1، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

القريوتي، موسى قاسم، و مبارك ،علي خضر (2005).***أساسيات الإدارة العامة***.ط2،عمان : دار تسنيم للنشر والتوزيع.

قزق ،محمود نايف،(2005).***درجة التزام رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس***.(رسالة ماجستير غير منشورة) ،جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان ، الأردن.

القطاونة ،نشأت أحمد.(2003). ***تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي***.(رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة مؤتة ،الكرك، الأردن.

ماهر، أحمد ،(2003).***السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات***. الإسكندرية: الدار الجامعية.

المصري ، علي خميس ،(2012). ***القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في الأردن***، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية ، عمان ، الأردن.

المعايطة، علي أحمد جبريل،(2005).***درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم***.(أطروحة دكتوراه غير منشورة)،جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان ، الأردن.

الموقدة، مها ماهر،(2010).***الأنماط القيادية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين***.(رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

ناصر، ابراهيم،(2006).***التربية الأخلاقية***، ط1، عمان: دار وائل.

نجم ،عبود نجم ، (2006). ***أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال***، ط1 ، عمان :مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

الهدبان، إسلام محمد بخيت،(2009). ***درجة الالتزام بممارسة المدونة الأخلاقية في السلوك الإداري لدى مديري المدارس الأساسية في مديريات تربية عمان الكبرى***.(رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية ،عمان، الأردن.

يحيى ،سجى أحمد محمود ،(2010). ***درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم***.(رسالة ماجستير غير منشورة)،جامعة النجاح ، نابلس، فلسطين.

المراجع الأجنبية

AL-Otaibi, A.G. (2003). The influence of organizational justice on employee attitudes in public organizations in the State of Kuwait ,***Arab Journal of Administrative Sciences*** ,10(3),343-362

Barna, Penny Joy, (2009). ***Ethical behavior in the framework of educational and ethical leadership***, (unpublished Doctoral Dissertation), University of Phonenix, UMI, Pro Quest, Retrieved on 15/3/2013.

Begum, N, (2005). The relationship between social power and organizational citizenship behavior: ***The meditational role of procedural justice, organizational commitment, and job satisfaction in context of a private commercial bank in Bangladesh***, (Unpublished doctoral dissertation), Independent University, Bangladesh, UMI, Pro Quest, Retrieved on 15/3/2013.

Bowers, T., H, (2009).Connections between ethical leadership behavior and collective efficacy levels as perceived by teachers. ***DAI-A*** 70/03.Proquest.UMI, Retrieved on 25/3/2013.

Brown, M. E., Trevino, L. K. and Harrison, D. A.: (2005), Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing, ***Organizational Behavior and Human Decision Processes,*** 97,Issue 2, pp117-134**.**

Byrne, Z. S. (2003), Perceptions of organizational justice, identification, and support within work teams, Poster at the 18th ***Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology April 11-13, Orlando, Florida.***

Campbell, T. (1990).***Justice: Issues in political theory,*** 2nd Ed., London, Macmitlan Education LTD.

Flynn, G., (2008), The virtuous manager: A vision for leadership in business, ***Journal of Business Ethics*** ,78,359-372.

Koopmann , R.,(2003).The relationship between perceived organizational justice and organizational citizenship behavior ,Retrieved on, ***www .uwstou .edu /solutions /uwjst / koomann .pdf.***

Kouzes , J.M.,& Posner , B.Z.,(2002).***The leadership challenge .***San Francisco CA : Jossey - Bass.

Krejcie, R., V.,& Morgan, D., W.,(1970)." Determining sample size for research activities", ***Educational and Psychological Measurement ,*** Vol. 30 , No.3 , pp. 607-610.

Lee, H. R. (2000). ***An empirical study of organizational justice as a mediator in the relationships among leader-member exchange and job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions in the lodging industry.*** (Unpublished dissertation). Virginia Technical University, Blackburg, Virginia . UMI. Pro Quest , Retrieved on 11/4/2013.

Lunenburg, Fred C.(2011). Expectancy theory of motivation motivating by altering expectations***, International Journal of Management, Business, and Administration*** ,Vol.(15), No.(1) , pp 1-6.

Neubert, M. J., Kacmar, K. M. , Carlson, D. S. , Chonko, L. B. and Roberts J. A.,(2008), Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior'**,** ***Journal of Applied Psychology*** , vol. 93(6), 1220–1233.

Niehoff ,B,P Moorman , R,H.(1993).Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior, ***Academy of Management Journal*** ,vol. 36(3),pp 527-556

Rego , A., & Cunha , M.(2006) , ***Organizational justice and citizenship behaviors*** : A study in a feminine, high power distance culture ,submission of papers for publication , University de Santiago **.** 3810-193 ,Aveiro. Portugal.UMI. Pro Quest , Retrieved on 19/3/2013.

Starratt, R.J. (2004).***Ethical leadership***. San Francisco CA: Jossey – Bass.

Trevino, L. K., M. Brown and Hartman L. P.,(2003), 'A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite', ***Human Relations*** , Vol.56,No.1, 5–37

Yilmaz, K. & AL-Tinkurt, Y. (2012). Relationship between the leadership behaviors, organizational justice and organizational trust, ***Cukurova University Faculty of Education Journal***, Vol. (41) No. (1), Page: 12-24

Yilmaz, K.,& Tasdan, M.(2009), Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools, ***Journal of Educational Administrational*** , vol. (47),No.(1) pp:108-126.

الملحقات

الملحق (1)

استبانة السلوك الأخلاقي بصيغتها الأولية

جامعة الشرق الأوسط

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة والمناهج

حضرة الدكتور .... المحترم

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان" درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي وعلاقتها بدرجة ممارستهم للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط .

وللتعرف إلى درجة ممارسة المديرين للسلوك الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين ،وتعرف درجة ممارستهم للعدالة التنظيمية ، قام الباحث بتطوير استبانتين بالاستناد إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة ،الأولى لقياس السلوك الأخلاقي للمديرين ، والثانية لقياس درجة ممارسة المديرين للعدالة التنظيمية علماً بأن أبدال الإجابة هي : دائماً ، غالباً ، أحياناً، نادراً ، أبداً.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ومعرفة في هذا المجال نرجو تحكيم فقرات الاستبانتين المرفقتين من حيث :

- انتماء الفقرة
- صلاحية الفقرة
- أي تعديلات ترونها ضرورية على الفقرات من إذ الإضافة أو الحذف أو التعديل.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث : بسام عليان القريناوي

الرقم المتسلسل	الفقرة	انتماء الفقرة للسلوك الأخلاقي		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	تصلح	لا تصلح		
1	يعزز المدير العمل التعاوني بين العاملين في المدرسة						
2	يشجع المدير العمل الإبداعي بين المعلمين						
3	يتقبل المدير آراء الآخرين وإن خالفت رأيه						
4	يهتم المدير بالحاجات الشخصية للعاملين						
5	يظهر المدير الاحترام للمعلمين						
6	يقدّم المدير التسهيلات اللازمة للنمو المهني للمعلمين						
7	يعمل المدير على إيجاد مناخ أخلاقي داخل المدرسة						
8	يتعامل المدير مع المعلمين بصدق						
9	يعد المدير شؤون الطلبة من أهم أولوياته						
10	يغلب على القرارات التي يتخذها المدير الجانب الأخلاقي						
11	يتعامل المدير مع المعلمين بعدالة						
12	يتعامل المدير مع أولياء الأمور باحترام						
13	يتميز تعامل المدير مع المعلمين بالموضوعية						
14	يعتمد المدير معايير واضحة لتقويم أداء المعلمين						
15	يحترم المدير وجهات النظر المختلفة						

16	يقبل المدير النقد البناء برحابة صدر						
19	يتحدث المدير إلى المعلمين بهدوء						
20	يُقدّر المدير أداء المعلمين لأعمالهم في الوقت المحدد						
21	يتبنى المدير منظومة قيم أخلاقية في المدرسة						
22	يلتزم المدير في عمله بالفلسفة التربوية						
23	يتعامل المدير مع المشكلات بحكمة						
24	يتعاون المدير مع أولياء الأمور في حل مشكلات أبنائهم التربوية						
25	يثق المدير بمقدرات المعلمين في مدرسته						
26	يفوض المدير بعض الأعمال للمعلمين من ذوي الكفاءة						
27	يراعي المدير مشاعر العاملين عند التعامل معهم						
28	يصغي المدير باهتمام للعاملين في مدرسته						
29	يقدّم مصلحة المعلمين على مصلحته الخاصة						
30	يُشعِر المدير المعلمين بالراحة للتعامل معه						
31	يُشعر المدير المعلمين الجدد بمكانتهم في المدرسة						
32	يتجنب المدير السلوك الذي يؤذي مشاعر المعلمين						
33	يركز المدير على إظهار الجوانب الحسنة للعاملين أمام المسؤولين						
34	يعمل المدير على إدارة الصراع بحكمة						

						يشجع المدير على إقامة علاقات إنسانية بين العاملين	35
						يشارك المدير العاملين في مناسباتهم الاجتماعية	36
						يحرص المدير على بناء علاقات ودية بين المعلمين والطلبة	37
						يُنمّي المدير العلاقات بين المعلمين وأولياء الأمور	38
						يتعامل المدير مع العاملين في المدرسة بتواضع	39
						يُظهر المدير المرونة في تعامله مع المعلمين	40
						يحافظ المدير على أسرار العاملين في مدرسته	41
						يستخدم المدير الأسلوب الديموقراطي في تعامله مع العاملين	42
						يشارك المدير المعلمين في صنع القرارات المدرسية	43
						يمنح المدير المعلمين حرية التعبير عن آرائهم	44
						يسيطر المدير على انفعالاته عند التعامل مع المواقف الحرجة	45

الملحق (2)

أسماء المحكمين للأداتين

الرقم	الاسم	التخصص	العنوان
1	أ.د. هاني الطويل	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
2	أ.د. أنمار الكيلاني	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
3	أ.د. عبد الجبار البياتي	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
4	أ.د.عاطف مقابلة	الإدارة التربوية	جامعة عمان العربية
5	أ.د. أيمن العمري	الإدارة التربوية	الجامعة الهاشمية
6	أ.د. غازي خليفة	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الأوسط
7	د. محمد أمين القضاة	الإدارة والأصول	الجامعة الأردنية
8	د. محمد نوفل	علم النفس التربوي	كلية العلوم التربوية والآداب الجامعية / الأنروا
9	د. ملك الناظر	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
10	د. خليل العلامات	الإدارة والأصول	كلية العلوم التربوية والآداب الجامعية / الأنروا

الملحق (3)

استبانة السلوك الأخلاقي بصيغتها النهائية

أخي المعلم الفاضل ، أختي المعلمة الفاضلة:

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي وعلاقتها بدرجة ممارستهم للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين" ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

ويسرني أن أضع بين أيديكم نسخة من الاستبانتين اللتين تهدفان إلى التعرف إلى مستوى ممارسة مديري مدارسكم للسلوك الأخلاقي ومستوى ممارستهم للعدالة التنظيمية ، راجياً منكم التكرم بإبداء وجهة نظركم بمستوى الممارسة التي ترونها تعكس واقع التطبيق لدى مديريكم بمصداقية وموضوعية ، وذلك من خلال قراءة فقرات كلتا الاستبانتين والإجابة عنهما بوضع علامة (×) مقابل كل فقرة وحسب درجة الحكم التي تتوافق مع وجهة نظركم.

وأود أن أبين لكم أن هذه المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي ، وسيتم التعامل معها بمنتهى السرية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحث

بسام عليان القريناوي

القسم الأول : البيانات الشخصية

أرجو تعبئة البيانات الآتية بوضع إشارة (×) داخل المربع الذي يتطابق مع حالتك:

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- الخبرة : سنة واحدة - أقل من5 سنوات ☐ 5 سنوات- أقل من10 سنوات ☐

10 سنوات فأكثر ☐

3- المؤهل العلمي : بكالوريوس ☐ دراسات عليا ☐

القسم الثاني: استبانة السلوك الأخلاقي

الرقم	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
1	يعزز المدير العمل التعاوني بين العاملين في المدرسة					
2	يشجع المدير العمل الإبداعي بين المعلمين					
3	يتقبل المدير آراء الآخرين وإن خالفت رأيه					
4	يهتم المدير بالحاجات الشخصية للعاملين					
5	يظهر المدير الاحترام للمعلمين					
6	يقدّم المدير التسهيلات اللازمة للنمو المهني للمعلمين					
7	يعمل المدير على إيجاد مناخ أخلاقي داخل المدرسة					
8	يتعامل المدير مع المعلمين بصدق					
9	يعد المدير شؤون الطلبة من أهم أولوياته					

الرقم	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
10	يغلب على القرارات التي يتخذها المدير الجانب الأخلاقي					
11	يتعامل المدير مع المعلمين بعدالة					
12	يتعامل المدير مع أولياء الأمور باحترام					
13	يتميز تعامل المدير مع المعلمين بالموضوعية					
14	يعتمد المدير معايير واضحة لتقويم أداء المعلمين					
15	يحترم المدير وجهات النظر المختلفة					
16	يقبل المدير النقد البناء برحابة صدر					
17	يتحدث المدير إلى المعلمين بهدوء					
18	يُقدّر المدير أداء المعلمين لأعمالهم في الوقت المحدد					
19	يتبنى المدير منظومة قيم أخلاقية في المدرسة					
20	يلتزم المدير في عمله بالفلسفة التربوية					
21	يتعامل المدير مع المشكلات بحكمة					
22	يتعاون المدير مع أولياء الأمور في حل مشكلات أبنائهم التربوية					
23	يثق المدير بمقدرات المعلمين في مدرسته					
24	يفوض المدير بعض الأعمال للمعلمين من ذوي الكفاءة					
25	يراعي المدير مشاعر العاملين عند التعامل معهم					
26	يصغي المدير باهتمام للعاملين في مدرسته					

الرقم	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
27	يقدّم المدير مصلحة المعلمين على مصلحته الخاصة					
28	يُشعِر المدير المعلمين بالراحة عند التعامل معه					
29	يُشعر المدير المعلمين الجدد بمكانتهم في المدرسة					
30	يتجنب المدير السلوك الذي يؤذي مشاعر المعلمين					
31	يركز المدير على إظهار الجوانب الحسنة للعاملين أمام المسؤولين					
32	يشجع المدير على إقامة علاقات إنسانية بين العاملين					
33	يشارك المدير العاملين في مناسباتهم الاجتماعية					
34	يحرص المدير على بناء علاقات ودية بين المعلمين والطلبة					
35	يُنمّي المدير العلاقات بين المعلمين وأولياء الأمور					
36	يتعامل المدير مع العاملين في المدرسة بتواضع					
37	يُظهر المدير المرونة في تعامله مع المعلمين					
38	يحافظ المدير على أسرار العاملين في مدرسته					
39	يستخدم المدير الأسلوب الديموقراطي في تعامله مع العاملين					
40	يشارك المدير المعلمين في صنع القرارات المدرسية					
41	يمنح المدير المعلمين حرية التعبير عن آرائهم					
42	يسيطر المدير على انفعالاته عند التعامل مع المواقف الحرجة					

الملحق (4)

استبانة العدالة التنظيمية بصيغتها الأولية

المجال الأول : العدالة التوزيعية

الرقم المتسلسل	الفقرة	انتماء الفقرة		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	تصلح	لا تصلح		
1	يقوم المدير بتفويض بعض صلاحياته للمعلمين						
2	يتناقش المدير مع المعلم قبل اتخاذ أي قرار يخص المعلم						
3	يوزع المدير الأعمال بين المعلمين بعدالة						
4	اعتقد أن الأعمال الموكلة إلي تناسبني تماماً						
5	يراعي المدير ظروفي الخاصة عندما يتخذ قراراً يخصني						
6	تتناسب المهمات التي أقوم بها مع مؤهلاتي العلمية						

7	تتناسب المكافآت التي تقدم لي مع الجهد الذي أقوم به						
	المجال الثاني : العدالة الإجرائية						
8	يتخذ المدير قرارات العمل الخاصة بالمعلمين من غير تحيز لأحد						
9	يوضح المدير للمعلمين ما لهم من حقوق وما عليهم من واجبات						
10	يناقش المدير مع المعلمين نتائج القرارات التي يتخذها						
11	يتيح المدير للمعلمين الفرصة للتظلم على القرارات غير العادلة.						
12	يتخذ المدير قراراته بناءً على المعلومات التي يجمعها مسبقاً						
13	يحاول المدير اقناع المعلمين بأن القرارات التي يتخذها هي في مصلحتهم						
14	يطبق المدير القرارات المتعلقة بالمعلمين على الجميع من غير استثناء.						
15	يوضح المدير مسبقاً معايير تقويم الأداء للمعلمين						

المجال الثالث: العدالة التفاعلية							
16	ينمي المدير التعاون بين المعلمين من أجل العمل بروح الفريق						
17	يبني المدير علاقات عمل ايجابية بين العاملين في المدرسة						
18	يحرص المدير على حل الصراعات التنظيمية بين المعلمين بعدالة						
19	يوضح المدير للمعلمين انطباعاته عن سير العمل بكل صراحة						
20	يدعم المدير المعلمين على تقويم أنفسهم بأنفسهم						
21	يحرص المدير على تحقيق العدالة بين المعلمين في مدرسته						
22	يساعدني تقويم المدير لعملي على معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لدي						
23	يتعامل المدير معي باحترام عند اتخاذه قراراً يخصني بالعمل						
24	يراعي المدير ظروفي الخاصة عند اتخاذه قراراً بحقي						
25	يظهر المدير اهتماماً بحقوق الموظف عند اتخاذه قراراً بحقه						

المجال الرابع: العدالة التقويمية							
26	يقوِّم المدير المعلم بناءً على أدائه وانجازاته خلال العام الدراسي						
27	أشعر أن المكافآت التي أحصل عليها عادلة						
28	يبني المدير البرامج التدريبية للمعلمين اعتماداً على نتائج تقويم أدائهم						
29	يوفر المدير معلومات توضيحية حول القرارات التي يتخذها						
30	معايير تقويم الأداء التي يستخدمها المدير واضحة للجميع						
31	فرصتي بالحصول على مكافأة ترتبط بأدائي المتميز						
32	يمتلك المدير مهارات عالية لتقويم أداء المعلمين						
33	تقويم المدير للمعلمين لا يتأثر بعلاقاته الشخصية معهم						
34	يقدّر المدير العاملين المتميزين في العمل						
35	معايير التقويم التي يستخدمها المدير تتسم بالعدالة						
36	يناقش المدير نتائج تقويم الأداء مع المعلم بنزاهة						

الملحق (5)

استبانة العدالة التنظيمية بصيغتها النهائية

المجال الأول : العدالة التوزيعية						
رقم الفقرة	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
1	يقوم المدير بتفويض بعض صلاحياته للمعلمين					
2	يتناقش المدير مع المعلم في القرار الذي يخصه					
3	يوزع المدير الأعمال بين المعلمين بعدالة					
4	الأعمال الموكلة للمعلمين تناسبهم تماماً					
5	يراعي المدير ظروف العاملين في اتخاذ القرارات التي تخصهم					
6	يوزع المدير المهمات على المعلمين وفق مؤهلاتهم					
7	يوزع المدير المكافآت على العاملين حسب الانجاز					
المجال الثاني : العدالة الإجرائية						
8	يوضح المدير للمعلمين حقوقهم وواجباتهم					
9	يناقش المدير مع المعلمين نتائج القرارات التي يتخذها					

10	يتيح المدير للمعلمين الفرصة للتظلم على قراراته.					
11	يتخذ المدير قراراته بناءً على المعلومات التي يجمعها مسبقاً					
12	يحاول المدير إقناع المعلمين بأن القرارات التي يتخذها هي في مصلحة العمل					
13	يطبق المدير القرارات المتعلقة بالمعلمين على الجميع من دون استثناء.					
14	يوضح المدير مسبقاً معايير تقويم الأداء للمعلمين					
المجال الثالث: العدالة التفاعلية						
15	ينمي المدير التعاون بين المعلمين من أجل العمل بروح الفريق					
16	يبني المدير علاقات عمل إيجابية بين العاملين في المدرسة					
17	يحرص المدير على حل الصراعات التنظيمية بين المعلمين بعدالة					
18	يوضح المدير للمعلمين انطباعاته عن سير العمل بكل صراحة					
19	يدعم المدير المعلمين على تقويم أنفسهم بأنفسهم					
20	يكشف تقويم المدير نقاط القوة والضعف في أداء العاملين					
21	يتعامل المدير مع العاملين باحترام عند اتخاذه قراراً يخصهم بالعمل					
22	يراعي المدير ظروف العاملين الخاصة عند اتخاذه قراراً بحقهم					
23	يظهر المدير اهتماماً بحقوق الموظف عند اتخاذه قراراً بحقه					

المجال الرابع: العدالة التقويمية						
24	يقوِّم المدير المعلم بناءً على أدائه وإنجازاته خلال العام الدراسي					
25	يشعر المدير العاملين بالعدالة في توزيع المكافآت					
26	يبني المدير البرامج التدريبية للمعلمين اعتماداً على نتائج تقويم أدائهم					
27	يوفر المدير معلومات توضيحية حول القرارات التي يتخذها					
28	يقوّم المدير الأداء بشكل واضح لجميع العاملين					
29	يربط المدير تعزيز العاملين بالأداء المتميز					
30	يمتلك المدير مهارات عالية لتقويم أداء المعلمين					
31	تقويم المدير للمعلمين لا يتأثر بعلاقاته الشخصية معهم					
32	يقدّر المدير العاملين المتميزين في العمل					
33	معايير التقويم التي يستخدمها المدير تتسم بالعدالة					
34	يناقش المدير نتائج تقويم الأداء مع المعلم بنزاهة					

الملحق (6)

كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى رئاسة وكالة الغوث الدولية في الأردن

جامعة الشرق الأوسط
MEU MIDDLE EAST UNIVERSITY

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: د ر / ع / 24 / 122
التاريخ: 2013/2/23

السيد مدير عمليات وكالة الغوث الدولية في الأردن المحترم

عمان / الأردن

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو أن أنقل لكم أن طالب الماجستير في جامعة الشرق الأوسط " **بسام عليان فرهود القريناوي**" يقوم حالياً بإجراء دراسة ميدانية تحت عنوان: " درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي وعلاقتها بدرجة ممارستهم للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرّم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة حصول الباحث على المعلومات اللازمة وتطبيق أدوات البحث في المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن، وذلك من أجل المساهمة في تحقيق أهدافها والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم، علماً بأن أدوات البحث ذات العلاقة مرفقة مع هذا الخطاب.

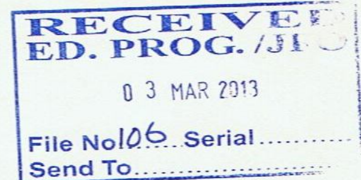
ونحن إذ نشكركم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، لنرجو أن نؤكد بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستبقى سرّية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

رئيس الجامعة

أ.د. ماهر سليم





هاتف 4790222 (00962 6) فاكس 4129613 (00962 6) ص ب 383 عمان 11831 الأردن بريد الكتروني info@meu.edu.jo
Tel. (00962 6) 4790222 Fax. (00962 6) 4129613 P.O.Box. 383 Amman 11831 Jordan e-mail: info@meu.edu.jo
www.meu.edu.jo

الملحق (7)

كتاب تسهيل مهمة من رئاسة وكالة الغوث الدولية في الأردن إلى مديري المناطق التعليمية

Send by Email / Manal

جامعة الشرق الأوسط
MEU
MIDDLE EAST UNIVERSITY

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: د / 2 / 24 / 122
التاريخ: 2013/2/23

السيد مدير عمليات وكالة الغوث الدولية في الأردن المحترم

عمان / الأردن

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو أن أنقل لكم أن طالب الماجستير في جامعة الشرق الأوسط " **بسام عليان فرهود القريناوي**" يقوم حالياً بإجراء دراسة ميدانية تحت عنوان: " درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي وعلاقتها بدرجة ممارستهم للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرّم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة حصول الباحث على المعلومات اللازمة وتطبيق أدوات البحث في المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن، وذلك من أجل المساهمة في تحقيق أهدافها والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم، علماً بأن أدوات البحث ذات العلاقة مرفقة مع هذا الخطاب.

ونحن إذ نشكركم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، لنرجو أن نؤكد بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستبقى سريّة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

رئيس الجامعة

أ.د. ماهر سليم

جامعة الشرق الأوسط - مكتب الرئيس - MEU - President Office - MIDDLE EAST UNIVERSITY

RECEIVED
ED. PROG. /JI
03 MAR 2013
File No 106 Serial ....
Send To ....

هاتف 4790222 (6 00962) فاكس 4129613 (6 00962) ص.ب 383 عمان 11831 الأردن بريد الكتروني info@meu.edu.jo
Tel. (00962 6) 4790222 Fax. (00962 6) 4129613 P.O.Box. 383 Amman 11831 Jordan e-mail: info@meu.edu.jo
www.meu.edu.jo